

Zeitarbeit in der betrieblichen Praxis - vorgestellt am Beispiel der Airpart GmbH

Meurer, Massimo

Veröffentlichungsversion / Published Version
Diplomarbeit / master thesis

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Meurer, M. (2006). *Zeitarbeit in der betrieblichen Praxis - vorgestellt am Beispiel der Airpart GmbH*. Dortmund. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-319140>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Ruhr-Universität Bochum



Fakultät für Sozialwissenschaft

**Zeitarbeit in der betrieblichen Praxis
- vorgestellt am Beispiel der Airpart GmbH**

Diplomarbeit

Arbeit Organisation Personal

vorgelegt von:

Massimo Meurer
Bochum, September 2006

Betreuer: Prof. Dr. Rolf G. Heinze

I. Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	07
2. Vorgehensweise	08
2.1 Ziel der Arbeit	08
2.2 Forschungsmethode	09
2.3 Das qualitative Experteninterview	09
2.4 Auswahl der Interviewpartner	10
2.5 Formen der Gesprächsführung	11
2.6 Auswertung der Interviews	12
3. Begriffsabgrenzung	13
3.1 Definition	13
3.2 Von der atypischen zur prekären Erwerbsarbeit	13
3.3 Funktionsweise der Zeitarbeit	14
4. Entwicklung der Zeitarbeit in Deutschland	15
4.1. Grundzüge des Regulierungsprozesses nach 1972	16
4.2. Neuregelung der Zeitarbeit im Zuge der Personal-Service-Agenturen (PSA)	18
4.3 Neues Leitbild der Arbeitnehmerüberlassung	18
4.4 Der Gleichbehandlungsgrundsatz und Tarifverträge	19
4.5 Gewerkschaften im Interessenkonflikt	20
4.5.1 Wandel und Beständigkeit	21
4.5.2 Problemfaktoren betrieblicher Interessenvertretung	22
5. Bedeutung von Zeitarbeit für das Wirtschaftsleben	22
5.1 Flexibilisierungsanforderungen der Unternehmen	23
5.2 Unterscheidungsmerkmale der Flexibilisierung	23
5.3 Arbeitszeitflexibilisierung und Personalkosten	25
5.3.1 Outsourcing	26
5.3.2 On Side Management	26
5.4 Zeitarbeiten im Dienstleistungssektor	27
5.5 Verdrängungseffekte der Zeitarbeit	28
6. Die Struktur des Zeitarbeitsmarktes	29
6.1 Umfang des Zeitarbeitssektors	29
6.2 Die Verleihbetriebe	30
6.3 Die Entleihbetriebe	30
6.4 Tätigkeitsbereiche der Zeitarbeiter	31
6.5 Die Qualifikation der Mitarbeiter in Zeitarbeitsfirmen	31
6.6 Geschlecht und Alter der Zeitarbeitnehmer	32
6.7 Beschäftigungsdauer	32
6.8 Zusammenfassung	33

7. Vorteile und Risiken der Zeitarbeit	33
7.1 Kosten/Nutzen Relation von Zeitarbeit unter Miteinbeziehung von Unsicherheiten	37
7.1.1 Fehlende Qualifikation	37
7.1.2 Motivationsdefizite	39
7.1.3 Mangelnde Integration der Zeitarbeitnehmer	39
7.1.4 Auswirkungen auf das Betriebsklima	40
8. Zusammenfassung	41
9. Vorstellung Airpart GmbH (APG)	42
9.1 Wirtschaftliche Entwicklung	43
9.2 Personalstrategie	45
9.3 Wettbewerbssituation	46
10. Vorstellung Faulhaber und Partner	47
10.1 Kooperation mit der FNG und Eigenschaften der Zusammenarbeit (On-Side Management)	47
10.2 Anzahl der entliehenen Mitarbeiter – Poolmanagement	48
10.3 Personalauswahl	49
11. Zeitarbeit bei der APG	50
11.1 Einsatzgebiete von Zeitarbeit	50
11.2 Überlassungsdauer	52
11.3 Einsatzzeiten und Disposition der Zeitarbeiter	53
11.4 Planung der Einsatzzeiten durch die Abteilungen	54
11.5 Zusammenfassung: Einsatzzeiten der Zeitarbeiter	55
12. Bedarfs- und Personalplanung für Zeitarbeitnehmer	56
12.1 Prozess der Personalbeschaffung	56
12.2 Übernahme von Zeitarbeitern	58
12.3 Kostenplanung und Abrechnung	59
12.3.1 Abteilungsinterne Kostenanalyse	60
13. Qualifikation der Zeitarbeiter	62
13.1 Qualifizierung im Bereich RSK (Cleaning)	62
13.2 Qualifizierung im Bereich PSO	62
13.3 Qualifizierungsanforderungen und Problemstellungen für den Entleihbetrieb	63
14. Rolle der Betriebsrates	64
14.1 Konfliktlinie und Betriebsvereinbarung 2005	64
14.2 Zielsetzungen der betrieblichen Interessenspolitik vs. Zeitarbeit	66

14.3 Verweigerung weiterführender Qualifizierung als Schutzmechanismus	67
14.4 Konsequenzen für den Verleihbetrieb	68
15. Integration der Zeitarbeitnehmer	69
15.1 Integration auf organisatorischer Ebene	69
15.2 Integration auf sozialer Ebene	69
15.3 Maßnahmen zur verstärkten Integration auf sozialer Ebene	71
15.3 Zusammenfassung Integration der Zeitarbeitskräfte	73
16. Zusammenfassung: Zeitarbeit bei der APG	73
16.1 Darstellung der Ergebnisse – Resümee	75
II. Anhang	77
II. 1 Interview Faulhaber und Partner	77
II. 2 Interview Airpart GmbH	84
II. 3 Interview Betriebsrat Airpart GmbH	88
II. 4 Zeitungsinterview mit E. Asché, Verkehrsleiter Airpart GmbH	96
III. Literaturnachweis	98

Sperrvermerk

Diese Diplomarbeit enthält vertrauliche Daten der Firma Airpart GmbH. Veröffentlichungen oder Vervielfältigungen der Diplomarbeit - auch nur auszugsweise - sind ohne ausdrückliche Genehmigung der Geschäftsleitung des vorgenannten Unternehmens und der Einverständniserklärung des Autors nicht gestattet.

Abkürzungsverzeichnis:

APG	Airpart GmbH
AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
BZA	Bundesverband Zeitarbeit Personal Dienstleistungen e.V.
BverfG	Bundesverfassungsgericht
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
DGB	Deutscher Gewerkschafts- Bund
FuP	Faulhaber und Partner
FES	Friedrich-Ebert-Stiftung
FNG	Flughafen Nürnberg GmbH
IGZ	Interessenverband deutscher Zeitarbeitsunternehmer e.V.
NAV	Normalarbeitsverhältnis
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz

Abbildungsverzeichnis:

<i>Abbildung 1:</i>	<i>Beeinflussungskostellation auf Zeitarbeit im Praxisbeispiel</i>	<i>10</i>
<i>Abbildung 2:</i>	<i>Dreiecksverhältnis in der Zeitarbeit</i>	<i>14</i>
<i>Abbildung 3:</i>	<i>interne und externe Flexibilisierung</i>	<i>24</i>
<i>Abbildung 4:</i>	<i>Bestand an überlassenen Zeitarbeitnehmern</i>	<i>29</i>
<i>Abbildung 5:</i>	<i>Tätigkeitsbereiche von Zeitarbeitern</i>	<i>31</i>
<i>Abbildung 6:</i>	<i>Vorheriger Status der Zeitarbeitnehmer</i>	<i>32</i>
<i>Abbildung 7:</i>	<i>Selektion geeigneter Mitarbeiter</i>	<i>34</i>
<i>Abbildung 8:</i>	<i>Tochtergesellschaften FNG</i>	<i>42</i>
<i>Abbildung 9:</i>	<i>Organigramm Airpart GmbH Stand 12.10.2005</i>	<i>43</i>
<i>Abbildung 10 :</i>	<i>Abgefertigte Passagiere (APG) 1995-2005</i>	<i>44</i>
<i>Abbildung 11 :</i>	<i>Winterdrehkreuz Nürnberg</i>	<i>45</i>
<i>Abbildung 12:</i>	<i>Kontaktfunktion On-Side Management</i>	<i>48</i>
<i>Abbildung 13:</i>	<i>Verkehrsbewegungen Beispieltag 31.01.2006</i>	<i>53</i>
<i>Abbildung 14:</i>	<i>Ankommende und abfliegende Passagiere Beispieltag 31.01.2006</i>	<i>54</i>
<i>Abbildung 15:</i>	<i>Aufstockung des Personalstamms durch Zeitarbeit</i>	<i>55</i>
<i>Abbildung 16:</i>	<i>Prozess der Personalbeschaffung</i>	<i>57</i>
<i>Abbildung 17:</i>	<i>Übernahme von Zeitarbeitnehmern</i>	<i>59</i>
<i>Abbildung 18:</i>	<i>Aufwendungen Flughafen Nürnberg GmbH 2004</i>	<i>61</i>

Tabellenverzeichnis:

<i>Tabelle 1:</i>	<i>Entwicklung der Überlassungshöchstdauer</i>	<i>17</i>
<i>Tabelle 2:</i>	<i>direkte/indirekte Kostenvorteile der Zeitarbeit</i>	<i>36</i>
<i>Tabelle 3:</i>	<i>Anzahl der Mitarbeiter FUP nach Abteilungen</i>	<i>48</i>
<i>Tabelle 4:</i>	<i>Ausgewählte Eigenschaften Abteilungen PSO,PSP,RSB</i>	<i>49</i>
<i>Tabelle 5:</i>	<i>Anzahl von Zeitarbeitern APG</i>	<i>51</i>
<i>Tabelle 6:</i>	<i>Zusammenfassung - Gründe für den Einsatz von Zeitarbeit</i>	<i>74</i>

1. Einleitung

"Zeitarbeit wird in Deutschland salonfähig"¹ titelt eine große Tageszeitung im August 2006 und verkündet damit, was sich in Unternehmen längst herumgesprochen hat. Zeitarbeit ist zu einer alternativen Beschäftigungsform für Unternehmen geworden, um Mehrarbeit oder Personalausfall im eigenen Betrieb abzudecken. Dabei hat sich das gesellschaftliche Bild von Zeitarbeit stark gewandelt. Kaum eine andere Beschäftigungsform hat in so kurzer Form so viel Aufmerksamkeit erlangt. Von den Gewerkschaften einst verschmäht, von der Öffentlichkeit stets mit Argwohn betrachtet, hatte die Zeitarbeit lange Zeit mit einem negativen Image zu kämpfen. Schlagwörter wie "Ausbeutung" oder "moderne Sklaverei" haben sich in Verbindung mit Zeitarbeit gefestigt. Sie beschreiben die Vermutung, dass Zeitarbeit von Unternehmen genutzt wird, um Arbeitskosten zu senken und Beschäftigungsrisiken weg von den Unternehmen hin zu den Beschäftigten zu verlagern. Diese wären gezwungen ihre Arbeitskraft zu niedrigsten Löhnen anzubieten, ohne arbeitsrechtliche Sicherheiten oder berufliche Perspektiven.

Doch spätestens seit auch die Politik die Vorteile der Zeitarbeit für vormals Arbeitslose erkannt und mit den Hartz-Gesetzen eine beschäftigungspolitische Initiative geschaffen hat, ist durch die gewerbliche Zeitarbeit ein echter Wachstumsmarkt entstanden. Immer mehr Firmen nehmen die Leistungen von Personaldienstleistern in Anspruch. Dabei erstrecken sich die Einsätze auf Unternehmen aller Größenordnungen, vom kleinen Handwerksbetrieb bis hin zum Großkonzern. Beweggründe, die zum Einsatz von Zeitarbeit führen, sind zahlreich und je nach Branche unterschiedlich. Nach Einschätzung von Experten kann besonders der Dienstleistungsbereich von den Angeboten einer flexibel einsetzbaren Personalreserve profitieren. Temporäre Auftragsspitzen oder plötzlicher Personalausfall können durch den Einsatz von Zeitarbeit gezielt abgedeckt werden. Für die Unternehmen entfällt hierbei das Risiko, die Mitarbeiter auch bei weniger Arbeit im eigenen Betrieb weiter zu beschäftigen. Gerade die schwankende Auftragslage veranlasst viele Unternehmen ihre Flexibilisierungsstrategien ganz gezielt und ausschließlich durch Zeitarbeit zu bewältigen. Diese "Intensivnutzer" von Zeitarbeit profitieren von der gesetzlichen Deregulierung der letzten Jahre, die es ihnen durch den Wegfall der Höchstüberlassungsdauer nun erlaubt, Zeitarbeiter unbefristet lang in ihrem Unternehmen einzusetzen. Bisher waren solche Beispiele meist aus der Automobilbranche und ihren Zulieferbetrieben bekannt. Doch auch zahlreiche andere Unternehmen setzen gezielt und dauerhaft eine große Zahl von Zeitarbeitern ein. Diese werden nicht mehr nur als Personalreserve oder kurzfristiges Instrument zur Überbrückung von Mehrarbeit genutzt. Zeitarbeiter bildet einen festen Bestandteil der Belegschaft.

Dieser Umstand wirft die Frage auf, wie Zeitarbeiter bei dauerhafter und intensiver Nutzung in bestehende Arbeits- und Sozialstrukturen des Betriebes integriert werden können und welche Maßnahmen hierbei von Unternehmensseite beachtet werden müssen. In der Fachliteratur sind diese Intensivnutzer von Zeitarbeit bisher nur am Rande behandelt worden. Deshalb ist es erklärtes Ziel dieser Arbeit die spezielle Art der dauerhaften und intensiven Nutzung von Zeitarbeit anhand eines Beispiels aus der betrieblichen Praxis zu untersuchen. Die Airpart GmbH ist ein Dienstleistungsunternehmen am Flughafen Nürnberg, das über die Wintersaison mehr als 400 Zeitarbeiter einsetzt. Die Analyse der vorhandenen Verleihpraxis soll darüber Aufschluss geben, wie die große Anzahl von

¹ WISDORFF, FLORA: *Zeitarbeit wird in Deutschland salonfähig*, in: *Welt am Sonntag*, Nr.35 vom 27. August 2006, S. 24.

temporären Mitarbeitern arbeitstechnisch und sozial integriert wird und welche Probleme dabei entstehen können.

2. Vorgehensweise

Diese Arbeit gliedert sich in zwei Teile. Der erste theoretische - konzeptionelle Teil soll einleitend den Untersuchungsgegenstand der Zeitarbeit vorstellen und grundsätzliche Funktionsweisen und Problemstellungen im Umgang mit Zeitarbeit erläutern. Hierzu werden zunächst neben Definitionen und einer kurzen Darstellung der Entwicklung von Zeitarbeit auf nationaler Ebene die aktuelle Rechtsprechung und die Veränderungen der letzten Jahre aufgezeigt. Ab Kapitel 4 soll die Bedeutung der Zeitarbeit für das Wirtschaftsleben und die aktuelle Struktur des Zeitarbeitsmarktes dargestellt werden. Anschließend informiert eine detaillierte Zusammenfassung über Vor- und Nachteile des Einsatzes von Zeitarbeit.

Der zweite praktische - analytische Teil der Arbeit soll den Einsatz von Zeitarbeitern im Entleihbetrieb, der Airpart GmbH am Flughafen Nürnberg, vorstellen. Dafür wird anfangs der Betrieb, seine Struktur und sein Geschäftsfeld näher erläutert. Dabei wird auch exemplarisch das Verleihunternehmen, die Firma Faulhaber und Partner, vorgestellt. Durch die Analyse der vorherrschenden Verleihpraxis werden mögliche Problemfaktoren aus Sicht der beteiligten Akteure konkret benannt. Zudem werden im Kapitel 15 Ansätze vorgestellt werden, die mögliche Lösungsmöglichkeiten darstellen. Den Schluss der Arbeit bildet eine Zusammenfassung über die Ergebnisse der Untersuchung.

2.1 Ziel der Arbeit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es herauszufinden, ob Zeitarbeit in der betrieblichen Praxis auch als längerfristiges Beschäftigungsverhältnis für Unternehmen eine sinnvolle Alternative darstellt. Dabei werden neben den Vorteilen, die Zeitarbeit im flexiblen Umgang mit Personal bietet, auch mögliche Nachteile hinsichtlich der Qualifizierung und Integration der temporären Mitarbeiter im Beispielbetrieb aufgezeigt. Der Einblick in den Prozess der Personalbeschaffung und die Einbindung von zusätzlichen betrieblichen Entscheidungsstrukturen wie z.B. des Betriebsrates macht deutlich, dass der Einsatz von Zeitarbeit besonderer Voraussetzungen in der innerbetrieblichen Kommunikation bedarf. Die Analyse der vorhandenen Strukturen im Beispielbetrieb soll weiterführend auch klären, wo und in welcher Form noch Optimierungspotential vorhanden ist und wie der Betrieb dieses nutzen kann.

Die Ergebnisse aus den Interviews sollen dabei mit den theoretischen Erklärungen des ersten Teiles systematisch verknüpft werden.

2.2 Forschungsmethode

Die vorliegende Diplomarbeit ist in Verbindung mit einem viermonatigen Praktikum bei der Airpart GmbH am Flughafen Nürnberg entstanden. Während des Praktikums hatte ich die Möglichkeit im alltäglichen Betrieb zu beobachten, wie Zeitarbeit als flexible

Personalreserve genutzt wird. Die Perspektive des Entleihbetriebes gab mir die Möglichkeit zu erkennen, welche Anforderungen Entleihbetriebe an Mitarbeiter von Zeitarbeitsfirmen haben und wie diese für ihren Arbeit vorbereitet werden. Des Weiteren konnte ich verschiedene Abteilungen kennen lernen, die in unterschiedlichen Aufgabenfeldern Zeitarbeiter beschäftigen. Die Informationen besonders im praktischen Teil dieser Arbeit stammen aus zahlreichen Gesprächen mit Mitarbeitern und Verantwortlichen. Zudem wurden drei Experteninterviews geführt, die eine qualitative Analyse der Einstellungen im Umgang mit Zeitarbeit im Betrieb ermöglicht. Diese Vorgehensweise wird in den folgenden Kapiteln vorgestellt.

2.3 Das qualitative Experteninterview

Die Forschungsmethode, die dieser Arbeit zugrunde liegt, ist das qualitative Experteninterview. Dieses ist in seiner empirischen Analyse Teil der qualitativen Sozialforschung (vgl. Froschauer/Lueger 2003, S.7). Zielsetzung ist im Gegensatz zur quantitativen Sozialforschung nicht der reine Erkenntnisgewinn aus Auswertung standardisierter Fragen oder Dateneinheiten ausgewählter Stichproben, sondern die Analyse von Sinnzusammenhängen in Bezug auf das Thema aus Sicht der Beteiligten. Das Vorgehen ist also nicht auf eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse ausgerichtet, sondern orientiert sich an der Spezifität des vorgestellten Praxisbeispiels. So werden unter anderem subjektive Wahrnehmungen und Deutungsmuster der Beteiligten in die Analyse mit aufgenommen (vgl. Flick, 2002, S. 19). Der Forscher kann in diesem Zusammenhang aus den Aussagen der qualitativen Interviews bessere Einblicke in die Funktionalität sozialer Systeme bekommen als mit einer rein statischen Auswertung von Fragebögen oder anderen Methoden quantitativer Sozialforschung (vgl. Lamnek 1995, S.107). Besonders die Reaktionsmuster innerbetrieblicher Kommunikation der Akteure (Betriebsrat und Management) können mit einer Einzelfallanalyse (Experteninterview) deutlicher herausgestellt werden:

"Qualitative Forschung widmet sich der Untersuchung der sinnhaften Strukturierung von Ausdrucksformen sozialer Prozesse. Es geht also darum zu verstehen, was Menschen in einem sozialen Kontext dazu bringt, in einer bestimmten Weise zu handeln, welche Dynamik dieses Handeln im sozialen Umfeld auslöst und wie diese auf die Handlungsweisen zurückwirft." (Froschauer/Lueger 2003, S. 17)

Ein vertieften Einblick in die Materie ist auch dadurch möglich, dass der Forscher im Verlauf des Interviews sich flexibel an die Logik des Interviewpartners anpassen kann und auch auf Problemwahrnehmungen und Reaktionsmuster stoßen kann, die im Vorhinein nicht offensichtlich schienen (*"prozessorientierte Offenheit"* - vgl. Lamnek 1995, S.22ff). Sie qualitativ zu bewerten, also die Aussagen einzelner Organisationsmitglieder in einen Gesamtzusammenhang innerbetrieblicher Handlungsmuster zu stellen (Bsp. Aussage des Betriebsratsvorsitzenden erklärt Handlung XY), ist Aufgabe des Forschers. Dabei ist Analyse der vorliegenden Aussagen immer mit der Gefahr einer einseitigen Interpretation verbunden. Um ihr entgegenzuwirken muss die Auswahl der Stichprobe (Interviewpartner) sich qualitativ auf einen kompetenten, aber auch differenzierten Kreis von Beteiligten stützen.

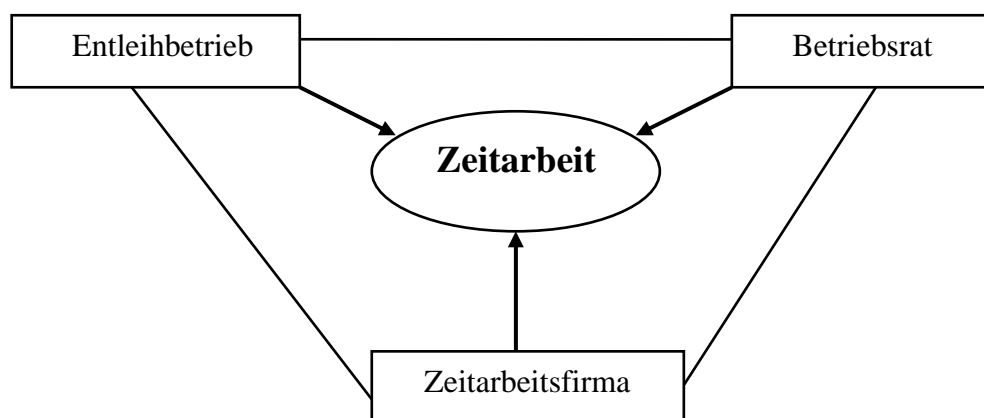
2.4 Die Auswahl der Interviewpartner

Die Auswahl der Interviewpartner ist maßgeblich für die späteren Ergebnisse verantwortlich. Dabei können die in Frage kommenden Interviewpartner aufgrund ihrer zu erwartenden Einstellungen zum Thema schon im Vorhinein festgelegt werden. Diese Methode wird als "theoretical sampling" bezeichnet (vgl. Flick 2002, S. 292). Eine weitere Methode ist die dynamisierende Auswahl der Interviewpartner während des Analyseprozesses. So können in der kontinuierlichen inhaltlichen Entwicklung Erkenntnisse auftreten, die ein weiteres Interview rechtfertigen oder auch ein schon geführtes Interview überflüssig machen (vgl. Froschauer/Lueger 2003, S.28). Die Entscheidung, wer interviewt wird, stellt somit nicht schon eine stabilisierende Wirkung der eingehenden Hypothese dar, sondern ermöglicht im Vergleich mit den theoretischen Erkenntnissen eine natürliche Reflexion der Ergebnisse.

Im Gegensatz zu Forschungsmethoden der quantitativen Sozialforschung ist das qualitative Interview auf eine relativ kleine Stichprobe begrenzt. Zielsetzung der Auswahl muss es daher sein, diejenige Person oder Gruppe zu finden, die das Konzept des Forschers komplex und differenziert gestalten kann und einen echten Erkenntnisgewinn darstellt.

In der vorliegenden Arbeit wurde darauf geachtet, dass die Aussagen der Interviewpartner einen möglichst umfassenden Blick auf das Phänomen der Zeitarbeit im vorgestellten Betrieb aufzeigen. Die Auswahl der Interviewpartner stellte sich erst im Laufe der Arbeit konkret heraus, wobei der Personenkreis aufgrund der Zugehörigkeit zu betrieblichen Entscheidungsstrukturen schon eingegrenzt werden konnte. Der konkrete Untersuchungsgegenstand der Zeitarbeit wurde in der betrieblichen Praxis vor allem durch drei entscheidungsrelevante Personengruppen beeinflusst. Diese umschließen das Phänomen der Zeitarbeit in einem "Dreiecksverhältnis" und haben, wie im Verlauf der Arbeit noch mehrfach deutlich wird, einen signifikanten Einfluss auf das Umfeld, die Einsatzfähigkeit und die Verbreitung von Zeitarbeit im Unternehmen. Zudem beeinflussen sich Handlungen der Akteure in den Genehmigungsverfahren für Zeitarbeiter gegenseitig.

Abbildung 1: Beeinflussungskostellation auf Zeitarbeit in Praxisbeispiel



In dieser Konstellation war es sinnvoll, die Interviewpartner auch aus diesem konkreten System auszuwählen, um eine auch über Betriebs- und Organisationsgrenzen hinausgehende Analyse des Systems der Zeitarbeit im vorliegenden Beispiel zu erlangen. Im Einzelnen wurden Interviews mit folgenden Personen geführt:

Interview 1: Herr Sterzinger, Leiter Außenstelle der Zeitarbeitsfirma Faulhaber und Partner. Seine Firma beschäftigt aktuell über 200 Mitarbeiter auf Verleihbasis am Flughafen Nürnberg.

Interview 2: Frau Hortsch, Leitung Personalabteilung Flughafen Nürnberg und Airport GmbH, verantwortlich für Personalplanung und Abrechnung der Zeitarbeitskräfte.

Interview 3: Herr Dollack, Betriebsratsvorsitzender der Flughafen Nürnberg GmbH und der Tochterfirma Airport GmbH (Anmerkung: Position der Vorsitzenden bis 31. Januar 2006, aber seit 1978 für den Betriebsrat tätig)

2.5 Form der Gesprächsführung

Um einen differenzierten Einblick in handlungsrelevante Deutungsmuster des untersuchten Sachverhaltes zu gewinnen ist die Form der Gesprächsführung von entscheidender Bedeutung. Sie stellt wie in anderen Forschungen auch die Qualität der Datenerhebung dar und sollte schon im Vorhinein genau definiert sein.

Im vorliegenden Fall wurde die Form des fokkusierten Leitfadenterviews gewählt. Die offene Gestaltung der Interviewsituation gibt den Beteiligten die Möglichkeit Sichtweisen und Meinungen offen zu äußern (vgl. Flick, 2002, S. 117f), aber ermöglicht dem Forscher zugleich auch strittige Punkte mitanzusprechen (vgl. Froschauer/Lueger 2003, S.56). Dem Interviewer kommt in dieser Situation keine Moderationsrolle im eigentlichen Sinne des Wortes zu. Er muss die Dynamik des Gespräches fördern (selbstständige Redeweise einfordern) und zugleich richtungsweisend auf spezielle Problemstellungen hinweisen.

Die Konfrontation der Gesprächsteilnehmer mit schon vorhandenen Informationen kann erkenntnisrelevante Details liefern, darf aber nicht dazu führen, dass der Gesprächsteilnehmer das Gefühl bekommt, der Interviewer wolle in seiner Meinung umstimmen, und dadurch eingeschüchtert reagiert (vgl. Froschauer/Lueger 2003, S.56).

In der vorliegenden Arbeit wurde mit Hilfe der Interviews bewusst erfragt, warum das Instrument der Zeitarbeit am Flughafen Nürnberg eine massive Expansion erfahren hat, welche Einstellungen und Probleme aus Sicht der Beteiligten vorliegen und welche Alternativen es zur Zeitarbeit überhaupt gibt.

Es stellt sich schon aus informellen Gesprächen mit Mitarbeitern und Verantwortlichen heraus, dass es bei so einer speziell hohen Anzahl von entliehenem Personal besondere Problemstellungen gibt, die eine offensichtliche Meinungsdivergenz der potentiellen Interviewpartner vermuten lassen. Dies betrifft vor allem die Qualifikation der Zeitarbeiter von Seiten des Entleihbetriebes und die Rolle des Betriebsrats als zustimmungspflichtiges Organ im Entleihprozess. Deshalb wurden diese beiden Themenblöcke auch mit einem gewissen Schwerpunkt behandelt. Wie zu erwarten war, wurden die unterschiedlichen Einstellungen und Interessenlagen der beteiligten Personen und Organisationen während der Interviews gut deutlich.

2.6 Auswertung der Interviews

Die spätere Auswertung der Interviews muss die Perspektive und soziale Stellung der Gesprächspartner in einen sinnvollen Zusammenhang zu den getroffenen Aussagen stellen. Grundsätzlich ist dabei zwischen drei Formen der Expertisen zu unterscheiden (vgl. Froschauer/Lueger 2003, S.37ff):

- *Die systeminterne Handlungsexpertise:* Hierbei ist das Wissen des Interviewpartners vorrangig Erfahrungswissen, das aus Teilnahme an Aktivitäten im untersuchten System entstammt (Bsp. Mitarbeitererfahrung). Subjektive Deutungsmuster können soziale Gegebenheiten aufgrund der Erfahrung und Nähe zum Untersuchungsgegenstand gut beschreiben, sind aber für eine differenzierte Analyse nur begrenzt verwendbar.
- *Die feldinterne Reflexionsexpertise:* Die Expertise bezieht sich über das Handlungsfeld hinaus auf größere Zusammenhänge (Primär- und Sekundärerfahrungen des Interviewpartner). Dabei haben die Gesprächspersonen die Möglichkeit durch Interaktion mit anderen Personen regelmäßig systeminterne und –externe Grenzen zu überschreiten. Sie stehen an Schnittstellen sozialer Systeme und können durch erweiterte Reflexion Sinnzusammenhänge differenzierter darstellen (Bsp. Betriebsrat). Ihre Aussagen können daher als sachlich fundierter gewertet werden, müssen aber immer auch die Interessenlage der jeweiligen Personen berücksichtigen
- *Die externe Expertise:* Bei der externen Expertise verfügt der Interviewpartner über ein fundiertes theoretisches Wissen über den Sachbereich (Bsp. Wissenschaftler). Durch die Stellung der Personen im konkreten Fallbeispiel (extern) sind Informationen und Aussagen eher als Vergleichsbeispiele oder Hintergrundwissen verwendbar.

In der vorliegenden Untersuchung können alle drei geführten Interviews der feldinternen Reflexionsexpertise zugeordnet werden. Der Grund dafür ist die Schnittstellenfunktion der Personen beim Umgang mit Zeitarbeit im Beispielbetrieb der Airpart GmbH. Die Transkription der Interviews fand mittels einer Abschrift der akustischen Aufzeichnungen (Diktiergerät) statt. Die ungekürzten Versionen der Interviews wurden um nonverbale Aspekte wie Gesprächspausen oder Räuspern ergänzt, um die Gesprächssituation mit allen eventuellen situativen Deutungen nachzuvollziehen.

Die Anforderung einer qualitativen Analyse musste die Erkenntnisse des theoretischen Teils sinnvoll mit denen des praktischen Beispiels verbinden. Mit dieser Art von "kumulativer Validierung" (vgl. Lamnek 1995, S.166) versucht die Arbeit an bestimmten Stellen Rückgriffe auf bestehende Erkenntnisse zu ziehen und mit Einsichten aus dem praktischen Teil zu vergleichen. Auf diese Weise sollen besonders die Eigenschaften und Problemstellungen einer dauerhaften Entleihung von Mitarbeitern im Entleihbetrieb verdeutlicht werden.

3. Begriffsabgrenzung

Neben dem Begriff "Zeitarbeit" werden im Deutschen synonym auch andere Bezeichnungen, wie Arbeitnehmerüberlassung, Leiharbeit und Personalleasing für die gleiche überbetriebliche Beschäftigungsform verwendet. Dabei bevorzugen die Verleihbetriebe die Bezeichnung "Zeitarbeit" und "Personalleasing", die Gewerkschaften "Leiharbeit" und juristische Texte "Arbeitnehmerüberlassung". In der vorliegenden Arbeit wird fortan der gängige Begriff "Zeitarbeit" gebraucht.

International wird die gebräuchliche Terminologie "Temporary Work" verwendet, die sich in ihrer Konzeption mit der dargestellten Definition gleicht.

3.1 Definition

In der Fachliteratur finden sich verschiedene Definitionen von Zeitarbeit. Die juristische Basis bildet das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG). Dieses definiert Zeitarbeit wie folgt:

"Der Tatbestand der Leiharbeit liegt vor, wenn ein Arbeitgeber als Verleiher einem Dritten (Entleiher) Arbeitskräfte (Leiharbeitnehmer) zur Erbringung einer Arbeitsleistung zur Verfügung stellt" (vgl. §1 Abs.1 AÜG).

In diesem Zusammenhang wird zwischen gewerbsmäßiger und vorübergehender Zeitarbeit unterschieden. Eine gewerbsmäßiger Verleih setzt voraus, dass es sich auf Seiten des Verleihers um eine "dauerhaft angelegte, und zur Erzielung wirtschaftlicher Vorteile² ausgerichtete selbstständige Tätigkeit" handelt (vgl. Wienland et al. 2001, S.18). Das bedeutet, dass der Zeitarbeitnehmer im Normalfall seine Arbeitsleistung außerhalb des Entleihbetriebes verrichtet.

Um eine vorübergehende Zeitarbeit handelt es sich, wenn der Verleih von Arbeitskräften an Dritte nur in Ausnahmefällen erfolgt, d.h. der Arbeitnehmer im Normalfall seine Arbeitsleistung innerhalb des Arbeitgeberbetriebes leistet. Zudem muss der Einsatz befristet sein (vgl. §1 Abs.3 AÜG) und eine Wiedereinstellung beim Verleihbetrieb folgen. Eine Unterscheidung zwischen legaler und illegaler Zeitarbeit soll an dieser Stelle nicht getroffen werden, da davon ausgegangen wird, dass die gewerbsmäßigen Verleiher im Besitz einer gültigen Erlaubnis der Bundesanstalt für Arbeit besitzen und die damit verbundenen Regularien des AÜG einhalten.

3.2 Von der atypische zur prekären Erwerbsarbeit

In der Begriffsbildung der atypischen Erwerbsarbeit finden sich unterschiedliche Dimensionen. In der gängigsten Definition wird die atypische Erwerbsarbeit aufgrund ihrer Abweichung von den Strukturmerkmalen des Normalarbeitsverhältnisses begründet (vgl. Rudolph/Schröder 1997, S.104). Diese betreffen vor allem Einkommen (monatliche

² Der Verleihtätigkeit zur Erzielung wirtschaftlicher Vorteile muss insoweit eingeschränkt werden, dass es dauerhaft angelegte, aber nur kostendeckende, d.h. nicht gewinnorientierte gemeinnützige Verleihgesellschaften gibt (vgl. Weinkopf/Sirikit 1995, S.3). Diese werden aber aufgrund ihrer Konzeption zur gewerbsmäßigen Zeitarbeit gerechnet.

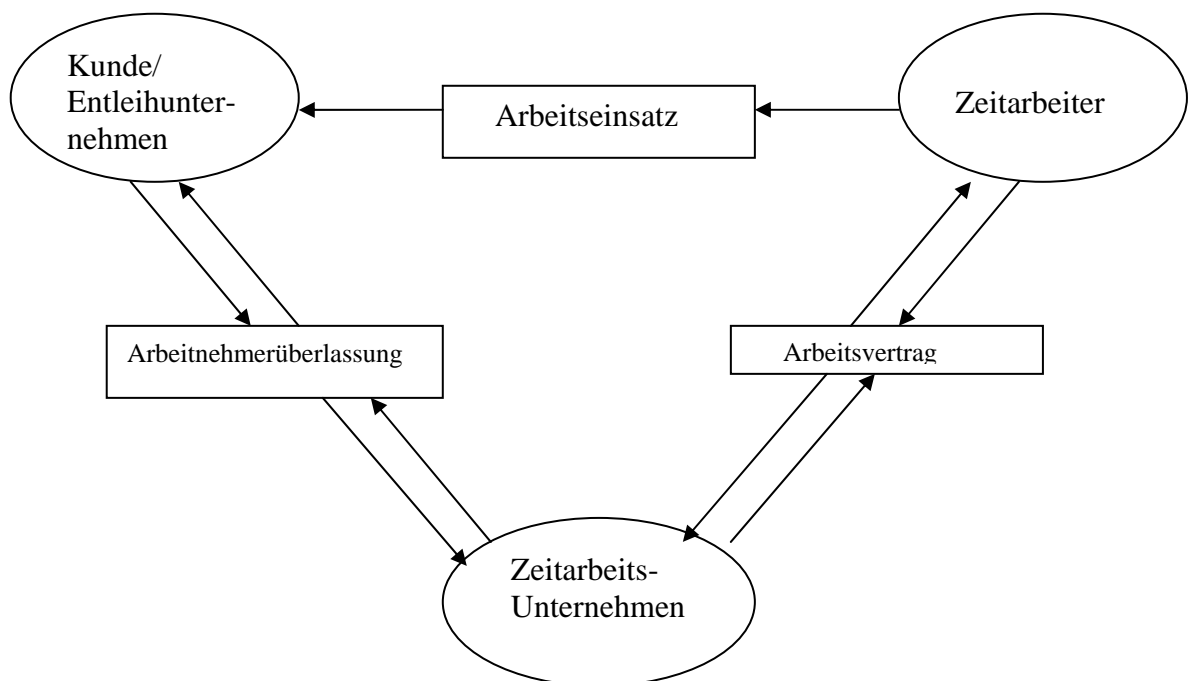
Vergütung nach Qualifikation), Leistung und Betriebszugehörigkeitsdauer. Zu den bekanntesten atypischen Beschäftigungsformen zählen Teilzeitarbeit, geringfügige Beschäftigung und befristete Erwerbsarbeit. In dieser Definition wird auch Zeitarbeit als "prekäre Erwerbsarbeit" bezeichnet, da sie in Relation zur Form des Normalarbeitsverhältnisses (NAV) unterdurchschnittliche soziale und rechtliche Standards aufweist (vgl. Kraemer/Speidel 2004, S. 121ff). Zudem wird Zeitarbeit umgangssprachlich das Attribut "prekäre" zugerechnet. Dies drückt die Unsicherheit des Arbeitsverhältnisses aus, in der sich die Beschäftigten befinden. So wird neben den vermuteten ungünstigeren Arbeits- und Entlohnungsbedingungen besonders die fehlende berufliche Perspektive negativ bewertet.

3.3 Funktionsweise der Zeitarbeit

Die Funktionsweise der Zeitarbeit beschreibt die jeweiligen Verpflichtungen der beteiligten Akteure unter Beachtung einer klaren Aufgabentrennung. Diese sollen im Folgenden anhand eines Dreiecksverhältnisses (siehe Abb. 2) dargestellt werden.

Bei der Zeitarbeit fragen Unternehmen vorübergehend bzw. zeitlich befristet Verfügungsrechte über Arbeitszeitvermögen von Personen nach, welche bei anderen Arbeitgebern, nämlich den Zeitarbeitsfirmen, als Arbeitnehmer im Sinne des Arbeitsrechts angestellt sind (vgl. Alewell 2005, S.2). Damit entsteht ein Dreiecksverhältnis zwischen Entleihunternehmen, Verleiher (Zeitarbeitsfirma) und dem Zeitarbeitnehmer.

Abbildung 2: Dreiecksverhältnis in der Zeitarbeit



Quelle: in Anlehnung an Wieland et al. 2001, S.16

Zeitarbeit braucht also mindestens drei Beteiligte. Während der Entleih- und der Verleihbetrieb einen speziellen Dienstvertrag miteinander schließen (vgl. §12 AÜG), den so genannten "Arbeitnehmerüberlassungsvertrag", wird zwischen dem Zeitarbeitsunternehmer und dem Zeitarbeitsnehmer ein normaler Arbeitsvertrag geschlossen, der wie andere Arbeitsverträge auch unter die Regelung des Arbeits- und Sozialrechts fällt (vgl. Alewell 2005, S.2). Dieser weist jedoch die Besonderheit auf, dass das Weisungsrecht vom Zeitarbeitsunternehmer auf den jeweiligen Entleiher übertragen wird. So besitzt der Entleihbetrieb für die Zeit der Entleihdauer ein partielles betriebliches Direktionsrecht.

Diese "Aufspaltung der Arbeitgeberfunktion" (vgl. Ortmann 1996, S.30) in Ver- und Entleiher kann gerade bei längerfristigen Verleihvorgängen zu einem Interessenskonflikt bei den Zeitarbeitnehmern führen. Gewerkschaften, die diese Verleihpraxis kritisch betrachten, sprechen sich daher für ein erhöhtes Schutzbedürfnis der Zeitarbeitnehmer aus (vgl. DGB 2005, S.2f). Inwieweit das Dreiecksverhältnis in der betrieblichen Praxis zu Konfliktpunkten führt, soll weiterführend im zweiten Teil der Arbeit geklärt werden. Zeitarbeit bedeutet keine Arbeitsvermittlung, denn der Arbeitnehmer wird beim Zeitarbeitsunternehmen fest eingestellt und nicht in ein Vertragsverhältnis mit dem Kunden vermittelt (vgl. Then/Denkhaus 1994, S.35). Auch während des Einsatzes beim Kunden bleibt der Zeitarbeitnehmer Angehöriger des entsendenden Betriebes des Zeitarbeitsunternehmens (vgl. §14 Abs.1 AÜG). Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis sind somit getrennt.

4. Entwicklung der Zeitarbeit in Deutschland

Die heutige Regulierung der Zeitarbeit geht nicht auf eine politische, sondern eine richterliche Entscheidung zurück. Bis zum Urteil des Bundesverfassungsgerichts (BverfG) vom 4.4.1967 war die Zeitarbeit, also ein gewerbsmäßiger Verleih von Arbeitskräften ohne eigenen Wirtschaftsbetrieb, gesetzlich ein Verstoß gegen das Arbeitsvermittlungsmonopols der Bundesanstalt für Arbeit und somit verboten (vgl. Vitols 2004, S.12). Ausnahme blieb der gelegentliche Verleih eines produktiv beim Verleiher beschäftigten Arbeitnehmers. Das Bundesverfassungsgericht unterschied mit dem Verweis auf das Grundrecht der Berufsfreiheit zwischen verfassungsmäßigem Verbot privater Arbeitsvermittlung und dessen verfassungswidriger Ausdehnung auf die Arbeitnehmerüberlassung. Bei letzterem entstehe ein Arbeitsverhältnis mit dem verleihenden Arbeitgeber, der die Leiharbeitnehmer jeweils kürzere Zeit an andere Arbeitgeber überlasse. Mit dieser Unterscheidung zwischen Arbeitsvermittlung und Arbeitnehmerüberlassung war bereits der Kern der künftigen Leiharbeitsregulierung vorgegeben (vgl. Weinkopf/Krone 1995, S.29).

Der durch ein weiteres Urteil des Bundessozialgerichts (BSG 29.7.1970) vorgegebene Rechtsrahmen beinhaltete folgende Eckpunkte, die auch im Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) vom 21.6.1972 zu finden sind, das bis heute die Grundlage des gewerbsmäßigen Verleihs von Zeitarbeitskräften darstellt. Im Folgenden werden die drei wesentlichen Elemente des damaligen Gesetzentwurfes aufgezeigt, die im Laufe des späteren Regulierungsprozesses zwar noch Bestand haben, aber durch Ergänzungen und Wegfall bestimmter Verbote zunehmend "gelockert" wurden.

1. Verleiher trägt das Arbeitgeberrisiko

Die bewusste Definition des eigentlichen Arbeitgebers, seinen Pflichten und Rechte sollte den Arbeitnehmer in dem rechtlich nicht immer eindeutigen Verhältnis zwischen Ent- und Verleihbetrieb schützen. Dies beinhaltet natürlich in erster Linie die Lohnzahlung auch im Fall, dass der Arbeitnehmer trotz bestehenden Arbeitsvertrags zeitweise nicht ausgeliehen werden kann (vgl. DGB 2001, S.8).

2. Synchronisationsverbot

Das Synchronisationsverbot besagt, dass der Bestand eines Leiharbeitsverhältnisses die Dauer des ersten betrieblichen Einsatzes um mindestens 25% überschreiten muss, bevor ggf. eine Kündigung ausgesprochen werden darf (vgl. Rudolph/Schröder 1997, S.103).

Auch eine nachträgliche Synchronisation des Leiharbeitsvertrages oder eine zeitlich entsprechende vordatierte Kündigung durch den Arbeitgeber ist verboten. Dieses Verbot der Koppelung von Befristungs- und Überlassungsdauer hatte das Ziel stabile Beschäftigungsverhältnisse zu erlangen und den Arbeitgeber zu bewegen eine "Bündelungsvariante", d.h. befristete Einsätze in verschiedenen Leihbetrieben, anzustreben.

Anmerkung: Durch die Reform des AÜG im Jahre 2003 (vgl. Kap. 4.2) entfiel das Synchronisationsverbot.

3. Staatliche Kontrolle der Verleihunternehmen

Nach dem AÜG ist Arbeitnehmerüberlassung nur zulässig, wenn sie von Unternehmen durchgeführt wird, die hierfür die Erlaubnis der Bundesanstalt für Arbeit besitzen. Diese wird befristet vergeben und richtet sich nach der Zuverlässigkeit des Verleihbetriebes und der Einhaltung einschlägiger Vorschriften (vgl. Deutscher Bundestag 2005, S.13ff). Die Bundesagentur für Arbeit, gleichzeitig die Stelle, deren Vermittlungsmonopol geschützt werden soll, ist somit angewiesen die gewerbe- und vermittlungsrechtliche Kontrolle der Leiharbeitsverhältnisse zu überwachen. Somit ist ihr durch die Vergabestelle der befristeten Erlaubnis zur Arbeitnehmerüberlassung die zentrale Rolle bei der staatlichen Regulierung der Leiharbeit zugewiesen (vgl. Rudolph/Schröder 1997, S.103).

Bei den beschriebenen Grundlagen des AÜG hat sich im Laufe der Jahre eine Vielzahl von Änderungen ergeben (vgl. Vitols 2004, S.15), die sich an dieser Stelle nur grob skizzieren lassen. Insgesamt lässt sich aber das deutsche Regulierungssystem der Zeitarbeit weniger als 'kumulativer Prozess' (vgl. Bode et al. 1994, S.94) begreifen, so dass es sinnvoll erscheint zunächst Grundzüge des Regulierungskonzeptes herauszuarbeiten und im Folgenden die vorgenommenen wichtigsten partiellen Veränderungen zu benennen.

4.1 Grundzüge des Regulierungsprozesses nach 1972

Das Regulierungsverständnis in Bezug auf Zeitarbeit setzt das Normalarbeitsverhältnis (NAV) als konzeptionellen Kern voraus, das für die deutsche Regulierung von Arbeitsverhältnissen zugleich ein normatives Leitbild darstellt (vgl. Bode et al. 1994, S.106). Ausgestattet mit einem auf unbestimmte Zeit angelegten Arbeitsvertrag und

gesetzlich gesicherten arbeits- und sozialrechtlichen Schutzmaßnahmen bildet dieses Leitbild die Basis für die Regulierung von Zeitarbeit. Dadurch wurde die Frage, ob man Zeitarbeitsverhältnisse als Normalarbeitsverhältnis gestaltet oder sie als deregulierendes Element atypischer Beschäftigungsformen anderen Bestimmungen unterwirft, mit Rücksicht auf die Beschäftigten zugunsten des Normalarbeitsverhältnisses beantwortet.

Promoter der "kontrollierten Liberalisierung" (vgl. Rudolph/Schröder 1997, S.102) der Zeitarbeitsregulierung war seit 1972 in erster Linie die damalige sozialliberale Bundesregierung. Über Jahre hinweg war die politische Diskussion um Zeitarbeit bis zum Ende der 90er Jahre von zwei polarisierenden Haltungen geprägt: Während die CDU/CSU, FDP und die Arbeitgeberverbände die Zeitarbeit aus wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Gründen schätzten und ihre Deregulierung befürworteten, sahen SPD, Bündnis90/Die Grünen und Gewerkschaften in der Zeitarbeit eine Bedrohung für die soziale Sicherheit der Arbeitnehmerschaft und zielten auf ihre Begrenzung und Kontrolle (vgl. Vitols 2004, S.11).

Die zunehmende Liberalisierung im Laufe der Änderungen und Zusätze zum AÜG lässt sich beispielhaft an der Höchstüberlassungsdauer für Zeitarbeiter darstellen:

Tabelle 1: Entwicklung der Überlassungshöchstdauer

<i>Jahr</i>	<i>Gesetz</i>	<i>Höchstüberlassungsdauer</i>
1972	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG)	3 Monate
1985	Beschäftigungsförderungsgesetz (BeschFG)	6 Monate
1993	Erstes Gesetz zur Umsetzung des Spar-, Konsolidierungs- und Wachstumsprogramm (1.SKWPG)	9 Monate
1997	Arbeitsförderungsreformgesetz (AFRG)	12 Monate
2001	Job-AQTIV-Gesetz	24 Monate
2004	Erstes Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt	unbefristet

Quelle: in Anlehnung an Rudolph/Schröder 1997, S.103

Die Tabelle zeigt, dass die Überlassungsdauer für entliehenen Mitarbeiter sukzessiv verlängert wurde. Dieser Maßnahme lag das Ziel zugrunde, durch einen erweiterten

Spielraum für "flexiblere" Beschäftigung einen allgemein höheren Beschäftigungsstand zu erreichen (vgl. DGB 2001, S.8).

4.2 Neuregelung der Zeitarbeit im Zuge der Personal-Service-Agenturen (PSA)

Die nach dem Vorsitzenden, Peter Hartz, benannte Hartz-Kommission erarbeitete im Jahre 2002 ein umfassendes Modell zum Abbau der Arbeitslosigkeit und Erschließung neuer Beschäftigungsmöglichkeiten (vgl. Deutscher Bundestag 2005, S.8). Hierzu zählte auch im Rahmen der späteren Gesetzgebung (1.- 4. Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt) eine angestrebte Reform der Bundesanstalt (jetzt Bundesagentur) für Arbeit. Das "Herzstück" des Harz-Konzeptes stellt das "Innovationsmodell Aufbau von Personal-Service-Agenturen" dar (vgl. Vitols 2004, S.20).

Die Personal- Service-Agenturen (fortan PSA) sollten ähnlich wie Zeitarbeitsunternehmen arbeiten: Arbeitslose werden durch PSA in einer neuen Form "vermittlungsorientierter Arbeitnehmerüberlassung" (vgl. Weinkopf 2004, S.155) verliehen, mit dem Ziel Einstellungsbarrieren des Entleihunternehmens zu überwinden und so den Einstieg in den ersten Arbeitsmarkt zu finden. Dieser "Klebeeffekt" (vgl. Burda/Kvasnicka 2005, S.5) soll besonders Langzeitarbeitslosen und Geringqualifizierten eine Chance geben wieder in reguläre Beschäftigung zu wechseln. Zudem ist es die erklärte Hoffnung, durch Nutzung der atypischen und flexiblen Beschäftigungsvariante der Zeitarbeit den nach Ansicht von Experten überregulierten Arbeitsmarkt zu "entflechten" (vgl. Vitols 2004, S.5).

Dabei erhalten Arbeitslose einen befristeten Arbeitsvertrag mit der PSA mit einer in der Regel vereinbarten Laufzeit von 12 Monaten. Die Finanzierung der PSA beinhaltet neben den Vermittlungsgebühren eine degressive monatliche Fallpauschale, die mit zusätzlichen Vermittlungspauschalen ausgestattet ist. Somit soll ein Anreiz geschaffen werden Zeitarbeitskräfte möglichst schnell in ein anderweitiges Dauerarbeitsverhältnis zu vermitteln. Im Laufe des Vergabeverfahrens wird eine bewusste Kooperation mit schon tätigen Zeitarbeitsfirmen gesucht, um von deren Vorkenntnissen und Kundenkontakten zu profitieren.

Eine abschließende Beurteilung über die beschäftigungspolitischen Effekte der PSA lässt sich aufgrund der zeitlichen Differenz noch nicht genau erarbeiten (vgl. Burda/Kvasnicka 2005, S.5)

4.3 Neues Leitbild der Arbeitnehmerüberlassung

Im Zuge der beschriebenen Neuregelungen der Arbeitsvermittlung per Zeitarbeit ergaben sich auch für die gewerblichen Zeitarbeitsunternehmen gesetzliche Veränderungen, die einer allgemeinen Liberalisierung der Bestimmungen zur Arbeitnehmerüberlassung folgen. In der Zielsetzung verfolgte der Gesetzgeber drei Absichten, die zusammen ein neues "Leitbild der Arbeitnehmerüberlassung" (vgl. Deutscher Bundestag 2005, S.8) begründen sollten:

- Höhere Beschäftigungschancen von ehemaligen Arbeitslosen durch Zeitarbeit und der damit verbunden Nutzung des "Brückeneffekts" (vgl. Promberger 2005, S.10) (= **Beschäftigungsstrategie**)

- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen durch neue Flexibilität der Beschäftigungsverhältnisse (vgl. Vitols 2004, S.5)
(= **Flexibilisierungsstrategie**)
- Stärkung der gesellschaftlichen Akzeptanz der Zeitarbeit (vgl. Deutscher Bundestag 2005, S.8)
(= **Akzeptanzstrategie**)

Die politische Umsetzung des Hartz-Konzepts konnte nach Meinung ihrer Entwickler und der damaligen Regierungskoalition unter SPD/Grüne am effektivsten seine Wirkung entfalten, wenn die Vorschläge 1:1 umgesetzt wurden. Die Gewerkschaften, zuvor auch Befürworter einer konzepttreuen Umsetzung, revidierten allerdings ihre Einstellung und forderten erfolgreich die Einführung eines Gleichbehandlungsgrundsatzes (vgl. Vitols 2004, S.21ff). So sieht das am 1. Januar 2004 in Kraft getretene erste Gesetz für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt vor, dass Beschäftigte bei Zeitarbeitsfirmen grundsätzlich den Stammmitarbeitern hinsichtlich Bezahlung und sonstiger Arbeitsbedingungen gleichzustellen sind ("Equal Treatment"). Dafür entfallen frühere rechtliche Beschränkungen wie das Befristungsverbot, das Wiedereinstellungs- und das Synchronisationsverbot, sowie die Beschränkung der Überlassungsdauer (vgl. Deutscher Bundestag 2005, S.8). Abweichungen vom Gleichbehandlungsgrundsatz gibt es z.B. bei Abschluss eines gültigen Tarifvertrages oder bei der Einstellung vormals arbeitsloser Arbeitnehmer (vgl. § 9 Abs.2 AÜG). Für die Befristung des Arbeitsverhältnisses gelten nunmehr - wie für alle anderen Arbeitsverhältnisse - die Bestimmungen des Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG).

Die verabschiedete Reform des AÜG verfolgt eindeutig eine Fortsetzung der Deregulierungs-Strategie, wobei der Gleichheitsgrundsatz als "Zugeständnis" gegenüber den Gewerkschaften zu werten ist.

4.4 Der Gleichbehandlungsgrundsatz und Tarifverträge

Der Gleichbehandlungsgrundsatz (Equal-Treatment Regelung), seit dem 1. Januar 2004 im Zuge der Hartz - Gesetze für gewerbliche Arbeitnehmerüberlassung rechtskräftig, war und ist eine der größten Veränderungen für die gesamte Zeitarbeitsbranche (vgl. BZA 2005, S.1ff). Sowohl auf Ebene der Gesetzgebung, als auch der betrieblichen Ebene ergeben sich durch die Neuregelung Veränderungsdynamiken, die als Folge eine Mehrzahl von Tarifverträgen zwischen Zeitarbeitsverbänden und Gewerkschaften hervorgebracht haben (vgl. Deutscher Bundestag 2005, S.9). So kam es im Laufe des Jahres 2003 zu mehreren Tarifabschlüssen, zum Beispiel zwischen der DBG -Tarifgemeinschaft Zeitarbeit und den beiden größten Arbeitgeber-Verbänden in der Zeitarbeit (IGZ und BZA)³. Bereits Anfang 2003 kam es zu einem Tarifvertrag zwischen der Mittelstandsvereinigung Zeitarbeit e.V. (MVZ) – fusioniert zum Arbeitgeberverband Mittelständischer Personaldienstleister (AMP) und der Tarifgemeinschaft Christlicher Gewerkschaften (CBG) (vgl. Burda/Kvasnicka 2005, S.8).

Hintergrund dieser Entwicklung war, wie im vorherigen Kapitel angedeutet, der Equal Treatment Grundsatz, nach dem Zeitarbeiter in den Entleihfirmen grundsätzlich gleiche

³ Vgl.: <http://www.dgb.de/themen/tarifpolitik/zeitarbeit/index.htm>

Arbeits- und Entlohnungsbedingungen (Equal-Payment) vorfinden müssen. Abweichungen sind in der Regel nur zulässig, wenn sich die Höhe des Arbeitsentgeldes nach einem Tarifvertrag für Arbeitnehmerüberlassung richtet (vgl. AÜG §9 Abs.2).

Diese "Ausweichoption" (vgl. Promberger 2004, S.12) sollte die zuständigen Tarifparteien stärker in die arbeitspolitische Regulierung einzubinden und auf diese Weise auch zum Abschluss von branchenspezifischen Tarifverträgen bewegen. Durch den Gleichbehandlungsgrundsatz und den Verweis auf gültige Tarifverträge wurde das vorher gesetzliche gesicherte "Schutzbedürfnis" der Arbeitnehmer von Zeitarbeitsunternehmen durch die Einbindung der Tarifpartner ersetzt.

Die vorgestellten gesetzlichen Neuregelungen und die daraus entstandenen Tarifverträge stießen sowohl bei Teilen der Gewerkschaft, als auch bei einigen Zusammenschlüssen der Zeitarbeitgeber auf Kritik. Dabei unterscheiden sich die Beurteilungen der jeweiligen Interessenverbände je nach Betrachtungsweise. Während die Gewerkschaften der zunehmenden Liberalisierung schon von Anfang an verhalten gegenüberstanden, begrüßten die Vertreter der Zeitarbeitsverbände die Entwicklung und forderten eine weitere Deregulierung (vgl. Wahl 2005, S.9).

Aufgrund der relativ kurzen Zeitspanne und der noch spärlichen empirischen Erhebungen zu diesem Thema können über Auswirkungen der Tarifverträge auf die Branche und ihre längerfristigen Auswirkungen auf die Entleihprozesse insgesamt keine allgemein gültigen Aussagen getroffen werden. Es ist jedoch zu beobachten, dass der eine Mehrzahl der Zeitarbeitsunternehmen durch Eintritt in eine Tarifgemeinschaft der Equal-Pay Regelung entgeht (vgl. Promberger/Theuer 2004, S.34).

4.5 Gewerkschaften im Interessenkonflikt

Vertreter der Gewerkschaften bezweifeln einen beschäftigungspolitisch positiven Effekt der Neuregelungen und eine Verbesserung der sozialen Lage der Zeitarbeitnehmer. Vielmehr wird die Tatsache, dass Zeitarbeit in Deutschland einen geringeren Anteil an der Gesamtbeschäftigung ausmacht, auf zunehmende und schon vielfach umgesetzte Arbeitszeitflexibilisierungsmodelle in den Betrieben zurückgeführt (vgl. DGB 2005, S.1f). Der Funktionswandel der Leiharbeit zu verstärkter Liberalisierung der Beschäftigungsverhältnisse wird überwiegend ablehnend gesehen. Dabei ist der Umgang der Gewerkschaften mit Zeitarbeit mit einem generellen Interessenkonflikt verbunden.

Um die Handlungs- und Argumentationslogik nachzuvollziehen sollen im Folgenden generelle Einstellungen und das Verhältnis der Gewerkschaften zur Zeitarbeit vorgestellt werden, bevor anschließend eine Übertragung auch zur betrieblichen Interessenvertretung nachgezeichnet wird.

Traditionell betonen die Gewerkschaften die Einheitlichkeit der Arbeitnehmerschaft und das Festhalten an der Form des Normalarbeitsverhältnisses (NAV). Zeitarbeit wird traditionell als sozial "nicht akzeptable Beschäftigungsform" und als moralisch verwerflich charakterisiert (vgl. Ortmann 1996, S.33). Die Kritik an ihr lässt sich durch folgende immer wiederkehrende Argumentationslinien zusammenfassen:

- Zeitarbeit löst einen Verdrängungswettbewerb um die billigste Arbeitskraft im Betrieb aus (vgl. Verdi 2003, S.16) und ist für die Arbeitgeber ein gängiges Mittel zum "Lohndumping".
- Sie zerstört die Einheitlichkeit der Arbeitnehmerschaft (Fragmentierung der Belegschaft)
- Es besteht die Gefahr der "Ausbeutung" von Zeitarbeitskräften, besonders durch höhere psychische und physische Belastung (vgl. Werthebach et al. 2000, S.3)
- Die Löhne besonders für einfache Hilfstätigkeiten sind auch bei Vollzeitarbeit nicht existenzsichernd⁴ (vgl. Promberger 2005, S.13)
- Besonders der Wegfall der Höchstüberlassungsdauer bewegt Unternehmen dazu, Leiharbeit nicht mehr zur Abdeckung von vorübergehender Mehrarbeit, sondern als kostengünstigen Ersatz für tariflich sozial abgesicherte Dauerarbeitsplätze zu nutzen (vgl. Verdi 2003, S.16ff).

4.5.1 Wandel und Beständigkeit

Dieser Argumentation folgend ist es nicht verwunderlich, dass die Gewerkschaften den fortschreitenden Liberalisierungsansätzen zu Gunsten der Leiharbeitsbranche mit dem Verweis auf sozial- und arbeitsmarktschädliche Auswirkungen eher kritisch gegenüber stehen. Dennoch zeichnet sich mit der Beständigkeit der Branche ein langsam fortschreitender Wandel ab. So forderten die Gewerkschaften seit Anfang der 80er Jahre unter Verweis auf die weite Verbreitung illegaler Praktiken ein generelles Verbot der gewerbsmäßigen Arbeitnehmerüberlassung (vgl. Vitols 2004, S.10). Der DGB als gewerkschaftliche Dachorganisation schloss eine tarifliche Kooperation mit der Begründung aus, Zeitarbeit als eine sozial nicht akzeptierte Beschäftigungsform "salonfähig" zu machen (vgl. Ortmann 1996, S.33). Der Abschluss eines gültigen Tarifvertrages, wie ihn der IGZ seit Mitte der 90er Jahre forderte, kam zu dieser Zeit nicht zustande.

Erst durch die Entwicklungen seit dem Jahr 2002 und die Reform des AÜG (vgl. Kap. 4.2) gelang es den Gewerkschaften ihren eigenen Vertretungsanspruch in die Regulation der Zeitarbeit deutlich zu machen und erfolgreich die Einführung des Equal – Treatment (Gleichbehandlungs-) Grundsatzes durchzusetzen. Zudem sahen sich besonders die etablierten Gewerkschaften (DGB, Verdi) durch konkurrierende Tarifpartner (hier besonders der Christliche Gewerkschaftsbund CGB) unter Handlungsdruck eigene Tarifverträge abzuschließen (vgl. Ankersen 2004, S.1). Die vermeintliche Billigkonkurrenz könnte, so die Befürchtung, mit Ausbreitung ihrer Tarifpartnerschaft die Verhandlungsposition der übrigen Gewerkschaften schwächen. Um diesem entgegenzuwirken kamen es im Jahr 2003 erstmals zu einem Tarifabschluss zwischen der DBG -Tarifgemeinschaft Zeitarbeit und den beiden größten Arbeitgeber-Verbänden in der Zeitarbeit (IGZ und BZA).

So stellt sich in Zukunft die dringende Frage, wie Gewerkschaften auf das Phänomen der Zeitarbeit reagieren wollen. Gefangen in ihrer eigenen Argumentationslinie reicht die

⁴ So erläutert PROMBERGER (Promberger 2005, S.13) mit Bezug auf Berechnungen des WSI und der IAB-Beschäftigtenstichprobe 2004, dass laut CBG-MVZ Tarifvertrag für Ostdeutschland Zeitarbeiter mit abgesenkten Einstiegsgehalt von 5,60 Euro pro Stunde (850 Euro brutto pro Monat) einen nicht "existenzsichernden" Lohn erhielten.

Reaktion von grundlegender Kritik und Ablehnung bis bestenfalls zur Duldung dieser "prekären" Beschäftigungsverhältnisse. Eine Nichteinmischung der Gewerkschaften wird von Experten als Unterlassungshandeln (vgl. Bode et al. 1994, S.282ff) kritisiert, das sich in seiner Folge negativ auf die eigenen Möglichkeiten und Ziele auswirkt.

4.5.2 Problemfaktoren betrieblicher Interessenvertretung

Die Ausführungen über Handlungslogiken der Gewerkschaften im Umgang mit Zeitarbeit findet ihre Fortsetzung in der betrieblichen Interessenvertretung. Wie bei den Gewerkschaften, so zeigt sich auch bei den meisten Betriebsräten eine ablehnende Haltung gegenüber Zeitarbeit im eigenen Betrieb. Hauptsächliche Ursache hierfür ist die meist vorherrschende Interessenskonstellation. So stellt Zeitarbeit aus Sicht der betrieblichen Interessenvertretung meist eine Gefahr für festangestellte Mitarbeiter dar, da bestehende Lohn- und Arbeitszeitstrukturen unterlaufen werden. Es besteht für die Betriebsräte aufgrund der kurzen Beschäftigungsdauer und hohen Fluktuation unter den Zeitarbeitern zudem nur wenig Anreiz sich aktiv für die Zeitarbeitnehmer und deren Belage im Entleihbetrieb einzusetzen (vgl. Ortmann 1996, S.33). Dies betrifft z.B. nicht nur den Bereich des allgemeinen Arbeitsschutzes, sondern auch die Qualifizierung und Weiterbildung. Den Ergebnissen verschiedener Untersuchungen zufolge, sind Zeitarbeiter in vielen Einsatzbetrieben höheren psychischen und physischen Belastungen unterworfen als Stammmitarbeiter (vgl. Wieland et al. 2001, S.36ff). Eine gesonderte Schutzmaßnahme aufgrund der prekären Arbeitssituation findet aber nur in den wenigsten Fällen statt. Grund hierfür ist die betriebliche Stellung der Zeitarbeiter (Stichwort: Randbelegschaft) und die Trennung zwischen Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis (vgl. Kap. 3.3). Diese "strukturelle" Benachteiligung der Zeitarbeiter findet besonders im Bereich der Qualifikation statt, der in dieser Arbeit explizit untersucht werden soll. Die Rolle der betrieblichen Interessenvertretung im Bezug auf die Qualifikation der Zeitarbeitskräfte wird deshalb im weiteren Verlauf der Arbeit immer wieder zur Geltung kommen.

5. Bedeutung von Zeitarbeit für das Wirtschaftsleben

Zeitarbeit ist als Flexibilisierungselement zu einem unverzichtbaren Bestandteil vieler Unternehmen geworden. Hauptfunktion bleibt hierbei aus personaltechnischer Sicht das "Matching" von Arbeitsangebot und -nachfrage. So kann Zeitarbeit bei kurzfristiger Mehrarbeit passgenau und befristet zusätzliche Mitarbeiter zur Verfügung stellen. Volkswirtschaftlich gesehen nimmt Zeitarbeit deshalb eine so genannte "Pufferfunktion" ein (vgl. Promberger 2005, S.10). Dieser Umstand beschreibt die Tatsache, dass Unternehmen klassischerweise sowohl bei wirtschaftlichem Aufschwung, als auch rezessiven Perioden zuerst die Randbelegschaft aufstocken bzw. reduzieren, bevor zusätzliche unbefristete Beschäftigte eingestellt werden. Von dieser Entwicklung profitiert vor allem die Zeitarbeit. Sie ist eine Art "Frühindikator", d.h. sie zeigt an, dass die Auftragslage von Unternehmen eine personelle Mehrarbeit benötigt, welche im Moment aber aufgrund ihrer temporären Eigenschaft zu hohe Einstellungs- und Entlassungshemmnisse aufweist (vgl. Wahl 2005, S.2ff) und damit durch Zeitarbeit abgedeckt wird. Erst wenn eine stabile und dauerhafte Mehrarbeit abzusehen ist, stellen Unternehmen Mitarbeiter fest im Unternehmen ein.

5.1 Flexibilisierungsanforderungen der Unternehmen

Die zunehmenden Flexibilisierungsanforderungen der Unternehmen in Bezug auf Arbeitszeit und Beschäftigungsdauer tragen zu einer Expansion der Zeitarbeit bei, da sie schnell und effektiv die Bedürfnisse der Unternehmen mit zusätzlichem Personal befriedigen kann. Um diesen Zusammenhang noch intensiver zu erläutern sollen im ersten Teil dieser Untersuchung generelle Unterscheidungsmerkmale der Flexibilisierung vorgestellt werden, bevor über die Weiterführung Flexibilisierung – Arbeitszeit – Arbeitskosten eine Annäherung an betriebswirtschaftliche Überlegungen zum Einsatz von Zeitarbeit versucht wird.

Unter Flexibilisierung versteht man grundsätzlich eine Auflösung oder Veränderung von starren Strukturen. Aus wirtschaftlicher Sicht wird Flexibilisierung in verschiedenen Teilbereichen des Unternehmens genutzt, um auf veränderte Unternehmensumfeldbedingungen zu reagieren (vgl. Dörsam 1997, S.33f). Dabei wurden die Flexibilisierungsanstrengungen vieler Unternehmen in den letzten Jahren mit dem Stichwort "Dynamisierung und Internationalisierung der Güter und Dienstleistungsmärkte" (vgl. Wahl 2005, S.5) begründet. Dieser Umstand beschreibt das Bestreben vieler Unternehmen in Zeiten eines verstärkten internationalen Wettbewerbs und neuen Konkurrenzdruck die eigene Produktion näher an den Absatz zu rücken und die schwankende Nachfrage schneller und effizienter zu bedienen. Dabei sind Unternehmen immer weniger bereit oder in der Lage, personelle Kapazitäten schwankenden Auftragslagen vorzuhalten und verlangen stattdessen von ihren Mitarbeitern einen flexiblen Einsatz ihrer Arbeitskraft an die Auftragslage des Unternehmens.

Die von den Unternehmen mit dem Verweis auf die Wettbewerbsfähigkeit eingeforderte arbeitszeit- und personalpolitische Flexibilität an die jeweiligen Bedingungen des Unternehmen, sagt aber für sich genommen relativ wenig darüber aus, welche Form von Flexibilität die beste Anpassungsfähigkeit besitzt. Dies hat zur Folge, dass die meisten Unternehmen ihre Flexibilisierungsstrategien auf parallelen Ebenen und mit einer Mehrzahl von Instrumenten vornehmen (vgl. Rudolph/Schröder 1997, S.113). Diese sollen in den folgenden Kapiteln näher untersucht werden.

5.2 Unterscheidungsmerkmale der Flexibilisierung

Generell kann eine Unterscheidung in interne und externe Flexibilisierung vorgenommen werden. Interne Flexibilisierungsmaßnahmen beschreiben hierbei alle Anpassungsmöglichkeiten, die mit Hilfe des eigenen Personalstamms vorgenommen werden (vgl. Dormann 2001, S. 23). Hierzu zählen in der Regel veränderte Arbeitszeitmodelle, Überstunden und Sonderschichten. Vorrangiges Ziel interner Flexibilisierung ist die Steigerung der firmeneigenen Arbeitsproduktivität.

Als externe Flexibilisierungsmaßnahme wird die Beanspruchung von Personalkapazitäten außerhalb des Unternehmens verstanden (vgl. Schenk 2004, S.100). Hierzu zählen insbesondere die Auslagerung von Aufgaben und Teilbereichen des Unternehmens (Outsourcing) oder die Anwerbung von Fremdpersonal (z.B. Zeitarbeit).

Des Weiteren kann zwischen funktioneller und quantitativer Flexibilisierung unterschieden werden. Während die funktionelle (auch numerische) Flexibilisierung ausgehend von der bestehenden Anzahl von Beschäftigten ein Arbeitszeitmodell anstrebt, das die Ressource Personal effektiver an die bestehende Auftragslage anpasst, meint quantitative Flexibilisierung eine Veränderung der Personalkapazität (vgl. Dörsam 1997, S.8ff).

Finanzielle Flexibilität kann durch innerbetriebliche Rationalisierung, die Umwandlung fixer in variable Personalkosten (z.B. durch externe Beschäftigung) oder die Umwandlung bestehender Entlohnungssysteme hin zu veränderter Zusammensetzung der Lohnkosten (z.B. Leistungszuschläge) erreicht werden.

Schließlich kann die Flexibilität eine räumliche Dimension annehmen, wenn die Beschäftigung der Mitarbeiter außerhalb der eigentlichen Wirkungsstätte des Arbeitgebers stattfindet.

Zusammengefasst können die vorgestellten Flexibilisierungsmaßnahmen wie folgt dargestellt werden:

Abbildung 3: interne und externe Flexibilisierung

Interne Flexibilisierung	Quantitative Flexibilisierung	Funktionale Flexibilisierung	Finanzielle Flexibilisierung	Räumliche Flexibilisierung
	Arbeitszeitmodelle	veränderte Arbeitsorganisation	Variable Gehaltsstrukturen	z.B. Telearbeit
	Teilzeit			
	Überstunden			
	Kurzarbeit			

Externe Flexibilisierung	Befristete Beschäftigung	Fremdvergabe (Outsourcing, On-Side Management..)
	Praktikanten	Freie Mitarbeit
	Zeitarbeit	

Quelle: in Anlehnung an Schenk (2004), S.100

In der Praxis überschneiden sich verschiedene Formen von Flexibilisierungsansätzen.

Bei allgemeiner Betrachtung der Flexibilisierungsanstrengungen nationaler Unternehmen gilt der Grundsatz: Intern vor Extern (vgl. Dormann 2001, S. 23; Rudolph/Schröder 1997, S.105). Dies bedeutet, dass die Unternehmen in der Regel zuerst alle internen Flexibilisierungsmaßnahmen ausschöpfen, bevor sie externe Hilfestellungen beanspruchen.

Eine Umfrage bei Unternehmen verschiedenster Größenklassen aus dem Jahr 2004 verdeutlicht die Präferenzen des flexiblen Einsatzes von Personal am Beispiel von Mehrarbeit (vgl. Promberger 2004, S.6):

1. Überstunden
2. Arbeitszeitkonten
3. Teilzeitbeschäftigung
4. geringfügige Beschäftigung
5. befristete Arbeitsverträge
6. externes Personal (Zeitarbeit, Vergabe an Subunternehmer)

Dabei verhält sich die Zeitarbeit eher komplementär als substitutiv zu anderen Flexibilisierungsformen (vgl. Promberger 2005, S.7). Dies soll heißen, dass dem Einsatz von Zeitarbeit meist schon andere unternehmensinterne Flexibilisierungsmaßnahmen vorausgegangen sind.

5.3 Arbeitszeitflexibilisierung und Personalkosten

Die Diskussion um betriebliche Flexibilität ist meistens von einer Diskussion um flexiblere Arbeitszeiten geprägt. Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten wird entweder als die veränderte Lage der Arbeitszeit (*chronologischer Faktor*) oder als die Veränderung des Arbeitszeitvolumens (*chronometrischer Faktor*) definiert (vgl. Kilz/Reh 1996, S.29ff). Erst die dauerhafte Veränderung eines dieser Faktoren erfüllt damit die Voraussetzung einer Arbeitszeitflexibilisierung.

Das Ziel durch eine effektivere "Passgenauigkeit" von Arbeitsvolumen und Personaleinsatz zu erhöhter betriebswirtschaftlicher Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zu gelangen, beschreibt die Bemühungen der Unternehmensleitung bei der Veränderung von Arbeitszeitmodellen (vgl. Dörsam 1997, S.6). Besonders in personalintensiven Branchen wie dem Dienstleistungssektor müssen flexible Arbeitszeitmodelle eine Abdeckung der Auftragsschwankungen ausgleichen. Dabei ist der Personalaufwand (Personalkosten) ein maßgeblicher Faktor der betriebsinternen Kostenrechnung. Im Unterschied zum verarbeitenden Gewerbe (vgl. Kap. 5.3) werden solchen Arbeitsrhythmen der Vorrang gewährt, die sich durch eine kurzfristige Aktions- und Reaktionsgeschwindigkeit der flexiblen Marktsituation optimal anpassen können (vgl. Wahl 2005, S.2). Personalkosten stellen daher besonders bei personalintensiven Unternehmen den gewichtigsten Kostenblock in der Kalkulationsgrundlage dar. Betriebswirtschaftliche Theorien unterscheiden in diesem Zusammenhang zwischen den direkten Arbeitskosten (Direktlohn) und den Personalzusatzkosten (übrigen/ indirekten) Kosten (vgl. Schröder 2005, S.2).

An dieser Stelle soll darauf verzichtet werden Vor- und Nachteile verschiedener betrieblicher Arbeitszeitmodelle ausführlich zu diskutieren. Stattdessen soll festgehalten werden, dass flexible Arbeitszeitmodelle besonders in personalintensiven Branchen miteinander kombiniert werden, um die betriebsinterne Effizienz zu erhöhen.

Dabei werden auch immer öfter Lösungen außerhalb der Unternehmen gesucht, die den externe Flexibilisierungsmaßnahmen zugerechnet werden. Im Folgenden sollen daher beispielhaft Maßnahmen des Outsourcings vorgestellt werden, die mit Nutzung der Zeitarbeit das Konzept des On-Side Management beschreibt.

5.3.1 Outsourcing

Der Begriff des Outsourcing beschreibt die Auslagerung von Unternehmensaufgaben oder –strukturen an externe Anbieter. Hierbei erhoffen sich die Unternehmen durch eine Konzentration auf so genannte "betriebliche Kernaufgaben" (vgl. Ortmann 1996, S.29) eine Rationalisierung von Geschäftsprozessen. Dieser "Make or Buy" Entscheidung ist im Allgemeinen eine strategische Ausrichtung vorgegeben. So werden je nach Geschäftsfeld meist vor- und nachgelagerte Dienstleistungen an Subunternehmer vergeben. Dabei kann man zwischen totalen und partiellen Outsourcing unterscheiden. Kennzeichen eines totalen Outsourcings ist die Verlagerung ganzer Organisationsteile und dazugehöriger Aufgabengebiete an Fremdfirmen, während hingegen das partielle Outsourcing mit Komplexitätsverringerung des eigenen Bestandes an Produktionsmitteln und Dienstleistungen einhergeht.

Gegensätzlich zum Trend des Outsourcings sind im Laufe der letzten Jahre auch immer wieder Tendenzen der Wiedereingliederung von Unternehmensteilen zu erkennen (vgl. Reckenfelderbäume 2001, S.11). Grund hierfür ist die Erkenntnis, dass die reine Konzentration auf ein spezielles Kerngeschäft mit gleichzeitiger Verwaltung einer Vielzahl ausgelagerter Dienstleistung an externe Anbieter nicht immer im Sinne des eigenen Kundenstammes ist. Der mangelnde Vertrauensschutz oder die erhöhten Kontroll- und Organisationstätigkeiten wirken den betriebswirtschaftlich erhofften Vorteilen entgegen.

Im Laufe dieser Untersuchung wird eine Variante des partiellen Outsourcings vorgestellt, die durch den Einsatz von Zeitarbeitskräften vollzogen wird. Hierbei bleiben zwar alle Unternehmensteile direkt im Unternehmen eingegliedert, ein Großteil der Mitarbeiter aber und ihre Organisation werden von so genannten Personaldienstleistern koordiniert. Dieses System wird unter der Bezeichnung "On-Side Management" im folgenden Kapitel näher erörtert.

5.3.2 On-Side Management

Das On-Side Management stellt eine besondere Art des Einsatzes von Fremdpersonal dar. Dabei übernimmt die Zeitarbeitsfirma mit Hilfe eines Personalbüros beim Entleihunternehmen direkt (*On-Side*) selbstständig sämtliche Aufgaben der Personaldisposition (vgl. Schenck 2003, S.106). Auch Personalrekrutierung und Einsatzplanung werden von der verantwortlichen Verleihfirma nach Vorgaben des Einsatzbetriebes eigenständig geplant und durchgeführt. Es findet also eine horizontale und vertikale Aufgabenerweiterung statt, die mit einer verstärkten Kooperation zwischen dem Einsatzbetrieb und der Entleihunternehmen selbst einhergeht. Dabei kann auch die Integration weiterer Zeitarbeitsfirmen oder Personaldienstleister möglich sein ("*Master-Vendor-Konzept*").

Für den Entleihbetrieb hat diese Art der Organisation von On-Side Management im Umgang mit externem Personal einige wichtige Vorteile. Planende und organisierende Stellen und Personen, die bisher mit der Disposition und mit administrativen Tätigkeiten im Umgang mit Personal beschäftigt waren, werden entlastet. Des Weiteren bietet das System des On-Side Management für den Entleihbetrieb den Vorteil des "Single – Contact", d.h. es besteht ein einziger Ansprechpartner für sämtliche Belange der Personaldisposition. Auch eine erweiterte Einbindung in betriebliche Arbeitsabläufe oder

Qualitätsstandards ist möglich. Diese "Paketlösungen" (vgl. Wahl 2005, S.9) versprechen gerade Unternehmen mit einem hohen Bedarf an längerfristiger Nutzung von Fremdpersonal sinnvolle Alternativen. Im vorgestellten Praxisbeispiel wird eine solches On-Side Management Konzept mit erweiterter Einbindung der Zeitarbeitsfirma exemplarisch vorgestellt.

5.4 Zeitarbeit im Dienstleistungssektor

Wie schon im Verlauf der Arbeit angedeutet, stellt die Dienstleistungsbranche für die weitere Expansion der Zeitarbeit einen der wichtigsten Sektoren dar. Gegenwärtig ist der Einsatzbereich im Dienstleistungssektor im Vergleich mit anderen Branchen ein noch unterrepräsentierter Tätigkeitsbereich, doch gehen die meisten wissenschaftlichen Untersuchungen von einer massiven Steigerung im Bereich der allgemeinen Dienstleistungen aus (vgl. Deutscher Bundestag 2005, S.17; Promberger 2005, S.4). Begründet wird dies mit der speziellen Funktionalität der Zeitarbeit (schnell und temporär verfügbar, kein "Beschäftigungsrisiko"), die hier im Unterschied zum Produktionsgewerbe ihre Vorteile für Unternehmen überdurchschnittlich stark ausspielen kann.

Folgende Faktoren unterstützen diese These:

- Dienstleistungsunternehmen sind von schwankender Nachfrage viel häufiger betroffen als reine Produktionsbetriebe. Eine passgenaue Abdeckung besonders bei erhöhter Mehrarbeit erfordert dabei im besonderen Maße flexible Arbeitszeitstrukturen.
Um diese zu erreichen muss sich das Unternehmen auch im Personalbereich durch eine hohe kurzfristige Aktions- und Reaktionsgeschwindigkeit der jeweiligen Marktsituation optimal anpassen (vgl. Wahl 2005, S.2).
- Dienstleistungen sind in der Regel personalintensiver als Produktionsbetriebe und haben in ihrer Nutzung daher im Gesamtkostenblock eine dominierende Stellung (vgl. DIHK 2003, S.7). Hier können Zeitarbeitsfirmen ihr Angebot einer temporären Aufstockung der Mitarbeiter gezielt anbieten.

Dienstleistungen haben im Gegensatz zur Produktion von Waren keine zeitliche Trennung zwischen Herstellung und Konsumtion des Produkts (*Uno-actu-Prizip*). Dies bedeutet, dass die Qualität der erbrachten Leistung für den Kunden sofort erkennbar ist (vgl. Ziemeck 2006, S.12). Diesen Eigenschaften müssen Überlegungen zum Einsatz von Zeitarbeit im Dienstleistungssektor Rechnung tragen. So besteht die größte Gefahr bei Einsatz von Fremdpersonal in nicht zureichender Qualität der erbrachten Leistung. Deshalb sollte ein Prozess der Qualitätsüberwachung (Controlling) direkt bei der Ausbildung des Personals ansetzen (vgl. Witt 2003, S.26ff). Eine reine Konzentration und Überwachung des Endprodukts, wie z.B. in der industriellen Fertigung, könnte Fehler nicht rechtzeitig erkennen und somit zu eventueller Unzufriedenheit des Kunden führen.

Die Mehrheit von Dienstleistungsqualitätsmodellen basiert auf dem Konzept der Kundenzufriedenheit oder dem Diskonfirmationsparadigma (Soll-Ist-Vergleich) als zentrales Merkmal (vgl. Ziemeck 2006, S.22). Zwar ist eine Operationalisierung aufgrund

der Heterogenität der verschiedenen Dienstleistungen immer nur im Einzelfall möglich, dennoch kann sich die Überwachung der Qualität auf verschiedene Phasen beziehen. Im Folgenden soll das *Phasenbezogenen Dienstleistungsqualitätsmodell* eine funktionale Unterscheidung der verschiedenen Dimensionen deutlich machen:

- Die **Potentialqualität** umfasst interne Leistungsvoraussetzungen, die zur Erbringung der Dienstleistung nötig sind (Werkzeuge, Personal etc.)
- Die **Prozessqualität** bezieht sich auf die Aktivitäten, die während der Dienstleistungserstellung stattfinden (z.B. Dauer, Fehlerfreiheit, etc.)
- Die **Ergebnisqualität** ergibt sich daraus, inwiefern das Dienstleistungsergebnis mit der versprochenen Leistung übereinstimmt.

Die Unterscheidung der drei Phasen macht deutlich, dass sich Controlling im Dienstleistungssektor auf alle drei Phasen gleichzeitig beziehen muss. Eine Konzentration auf eine einzelne Phase würde zwangsläufig eine Vernachlässigung der anderen Phasen mit sich bringen.

5.5 Verdrängungseffekte der Zeitarbeit

Die Frage, ob die Verbreitung von Zeitarbeit mit dem Verlust von Stammarbeitsplätzen einhergeht, ist in der Literatur häufig thematisiert worden (vgl. Burda/Kvasnicka 2005, S.9). Hierbei kommen die Untersuchungen je nach Auslegung zu gegenteiligen Ergebnissen. Von gewerkschaftlicher Seite wird zumeist die Ansicht vertreten, Zeitarbeit ersetze tarifliche entlohnte, gesicherte Normalarbeitsverhältnisse durch billigere, unsichere und insgesamt prekäre Leiharbeitsverhältnisse (vgl. Verdi 2003, S.16). Dabei unterstellt man dem allgemeinen Verdrängungsbegriff die Sichtweise, dass diese (auch zusätzlichen Arbeiten) im Normalfall auch von regulären Beschäftigten ausgeführt werden müssten. Ein darüber hinausführendes Verständnis, besonders von Arbeitgeberseite angeführt, vertritt z.B. PROMBERGER (Promberger 2004, S.8). Er macht darauf aufmerksam, dass Personalentscheidungen in der betrieblichen Umwelt nicht mehr in einfachen Schemata erklärt werden können. So ist z.B. nicht in jedem Fall davon auszugehen, dass die mit Zeitarbeit besetzten Arbeitsplätze schon vorher besetzt waren. Betriebliches Wachstum kann auch über Zeitarbeit geschaffen werden, während die Stammebelegschaft unangetastet bleibt. Unterstellt man einen Verdrängungseffekt (Substitution), der auf Rückgang regulärer Beschäftigung und gleichzeitigem Anstieg von Zeitarbeit, basiert, so ist infolge dieser Messvariabel bei den Nutzungsbetrieben ein Substitutionseffekt von rund 25% zu beobachten (1998-2003). Die Korrelation zwischen Zeitarbeit und anderen Beschäftigungsformen muss aber vor dem Hintergrund der allgemeinen Konjunkturentwicklung und Rationalisierungsvorhaben der Unternehmen gesehen werden. So ist der Zusammenhang für die Jahre 2003/2004 nicht mehr signifikant nachweisbar (Promberger 2004, S.9).

Diese Ausführungen sollen nicht verschweigen, dass es besonders bei Großbetrieben die Tendenz gibt, Stammmitarbeiter durch Zeitarbeit zu ersetzen (vgl. Deutscher Bundestag 2005, S.22). In einigen dieser Fälle gründen die Unternehmen hauseigene Verleihfirmen, um eigene Mitarbeiter zumeist zu günstigeren Tarifbedingungen wieder zu beschäftigen.

Solche Transformationserscheinungen im Bereich Personalmanagement werden im Allgemeinen mit gestiegenem Kostendruck für das Unternehmen begründet (vgl. DGB 2005, S.2ff). Die dadurch "neu" entstandenen Leihverhältnisse sind in der Regel dauerhaft angelegt.

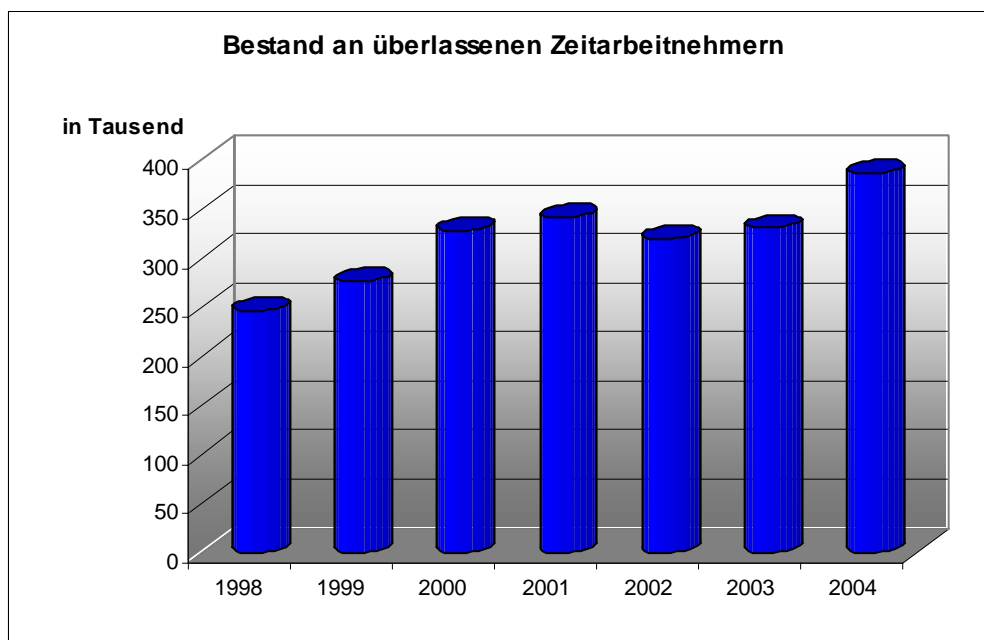
6. Die Struktur des Zeitarbeitsmarktes

Die Struktur des Zeitarbeitsmarktes in Deutschland ist stark fragmentiert und spiegelt sich in unterschiedlichen Datenmengen wieder. Um einen generellen Überblick zu schaffen werden im Folgenden die wichtigsten Kennziffern und Daten zur Verbreitung von Zeitarbeit dargestellt.

6.1 Umfang des Zeitarbeitssektors

Vor dem Hintergrund der allgemeinen Stagnation am Arbeitsmarkt vollzog sich gerade in jüngster Vergangenheit ein markanter Beschäftigungsausbau im Bereich der gewerblichen Zeitarbeit (vgl. Burda/Kvasnicka 2005, S.11). Das durchschnittliche Wachstum des Zeitarbeitssektors in Deutschland betrug in den Jahren 2001-2004 durchschnittlich 9,7 % (vgl. Deutscher Bundestag 2005, S.29). Dennoch ist der Beschäftigungsanteil der Zeitarbeit in volkswirtschaftlicher Relation gesehen eher gering. Am Stichtag des 30.06.2004 lag der Anteil von Zeitarbeitnehmern an den sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten bei 1,2 Prozent (vgl. BZA 2005, S.33) und erreichte 2004 mit 399.789 überlassenen Zeitarbeitnehmern einen neuen Höchststand.

Abbildung 4: Bestand an überlassenen Zeitarbeitnehmern



Quelle: Deutscher Bundestag (2005), S.32

Die gewerbsmäßige Zeitarbeit gilt dabei trotz ihrer geringen volkswirtschaftlichen Verbreitung als Wachstumsbranche. Durch eine breite Risikostreuung über viele Branchen,

Betriebsarten und Unternehmensgrößen sind die Betriebe relativ stabil aufgestellt. Dabei ist Leiharbeit immer noch stark von Saisoneinflüssen geprägt (vgl. Dormann 2001, S.6).

6.2 Die Verleihbetriebe

Die meisten Zeitarbeitsbetriebe sind jung. Mehr als 40% von ihnen sind nach 1996 gegründet worden. Die große Mehrzahl der Betriebe ist klein, nur 16% der Betriebe beschäftigt mehr als 50 Mitarbeiter (vgl. Deutscher Bundestag 2005, S.15).

Trotz eines erkennbaren Etablierungs- und Konzentrationsprozess ist noch immer eine hohe Gründungsdynamik zu beobachten (vgl. Burda/Kvasnicka 2005, S.16). Während z.B. ein Großteil der Verleihfirmen auf dem "unspezifischen Markt der Jedermannqualifikation" (vgl. Bode/Brose/Voswinkel 1994, S.145) operiert, versuchen andere Firmen, sich in spezifischen Marktsegmenten zu etablieren und Spezial- oder Schlüsselqualifikationen bereitzustellen.

Des Weiteren ist eine Verbreiterung der angebotenen Servicedienstleistungen zu beobachten (vgl. Wahl 2005, S.8). Die Angebotspalette der Personalserviceleistungen umfasst neben der Arbeitnehmerüberlassung immer häufiger auch Personalberatung, -vermittlung, Outplacement und On-Side Management (vgl. Kap. 5.3.2). Solche "Full Service Angebote" oder "Paketlösungen" (vgl. Wahl 2005, S.9) versprechen den Unternehmen eine Risiko- und Arbeitsentlastung. Gleichzeitig können besonders kleine und mittelständische Entleihfirmen von der Erfahrung der Zeitarbeitsfirma im Umgang mit Personal profitieren. Eine Studie des ZEW aus dem Jahre 2003 belegt, dass die meisten Verleihunternehmen einen festen Kundenstamm an Entleihunternehmen besitzen (ZEW 2003, S.3).

6.3 Die Entleihbetriebe

Statistisch gesehen greifen eher größere Betriebe in Westdeutschland auf Zeitarbeit zurück. Eine Studie im Auftrag des BZA zeigt, dass die Nutzungsintensität⁵ mit der Größe des Unternehmens steigt (vgl. Dohrmann 2001, S.18; Alewell 2005, S.8). Seit Mitte der neunziger Jahre ist aber auch bei den kleinen und mittleren Unternehmen (KMU⁶) eine deutliche Steigerung im Gebrauch von Zeitarbeit festzustellen. So findet im allgemeinen Trend flexiblerer Arbeitszeiten (vgl. Kap.5.3) und schwankender Auftragslagen besonders auch in Unternehmen des Mittelstands das Instrument der Zeitarbeit verstärkt Verbreitung. Zeitarbeit stellt für einen Großteil der Entleihbetriebe eine klassische "Pufferfunktion" (vgl. Promberger 2005, S.10) dar. So wird anfängliche Mehrarbeit zuerst über Zeitarbeit abgedeckt. Erst wenn sich eine konstante Mehrarbeit feststellen lässt, erfolgen Festanstellungen. Betriebe, die Zeitarbeit dauerhaft und intensiv nutzen, sind eindeutig in der Minderheit. Ihre Anzahl liegt bei unter 10% (vgl. Promberger 2005, S.6).

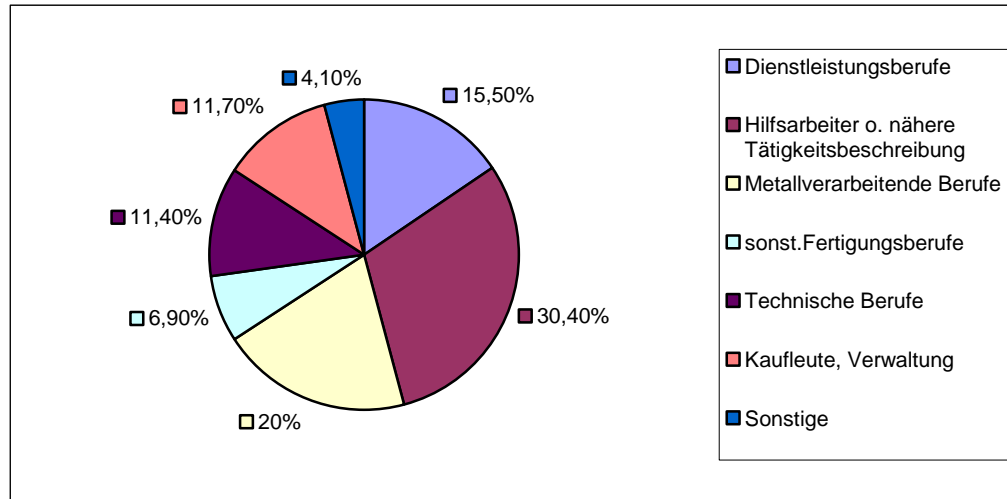
⁵ Unter Nutzungsintensität wird der Anteil der Betriebe einer Größenordnung verstanden, der von Zeitarbeit gebrauch macht (vgl. Dohrmann 2001, S.18).

⁶ KMU ist die Bezeichnung für Unternehmen des Mittelstands. Laut EU Definition: <250 Beschäftigte, < 50 Mio. €Umsatz. (Quelle EU: 2003/361/EG)

6.4 Tätigkeitsbereiche der Zeitarbeiter

Die Tätigkeitsbereiche der Zeitarbeiter spiegeln ein weites Spektrum der Fertigungs- und Dienstleistungsberufe wieder.

Abbildung 5: Tätigkeitsbereiche von Zeitarbeitern (Stichtag 31.Dez. 2004)



Quelle: Deutscher Bundestag (2005), S.32

Im Vergleich zur Gesamtwirtschaft weist die Beschäftigungsstruktur in der Zeitarbeit einige markante und im Zeitverlauf nachhaltige Unterschiede auf (vgl. Burda/Kvasnicka 2005, S.17). Insgesamt dominieren bei den fertigenden Berufen die Metallindustrie und allgemeine technische Berufe. Die proportionale Beschäftigung im Dienstleistungssektor hat sich in den vergangenen Jahren stark ausgedehnt (+20% seit 2000), ist aber im Vergleich mit der Gesamtwirtschaft noch unterrepräsentiert.

Auffallend ist der hohe Anteil von "Hilfsarbeiter ohne nähere Tätigkeitsangaben" (30,4%). Hiermit sind vor allem körperlich belastende Tätigkeiten ohne spezielle Qualifikation oder Berufsausbildung gemeint. Im Vergleich mit der Gesamtwirtschaft ist dieser Bereich um das 19-fache höher (vgl. Burda/Kvasnicka 2005, S.17). Insgesamt ist aber auch eine Tendenz erkennbar, dass sich die Zeitarbeit auch aufgrund steigenden Bedarfs an höherqualifizierten Tätigkeiten in den Bereich Kaufleute/Verwaltung ausdehnt.

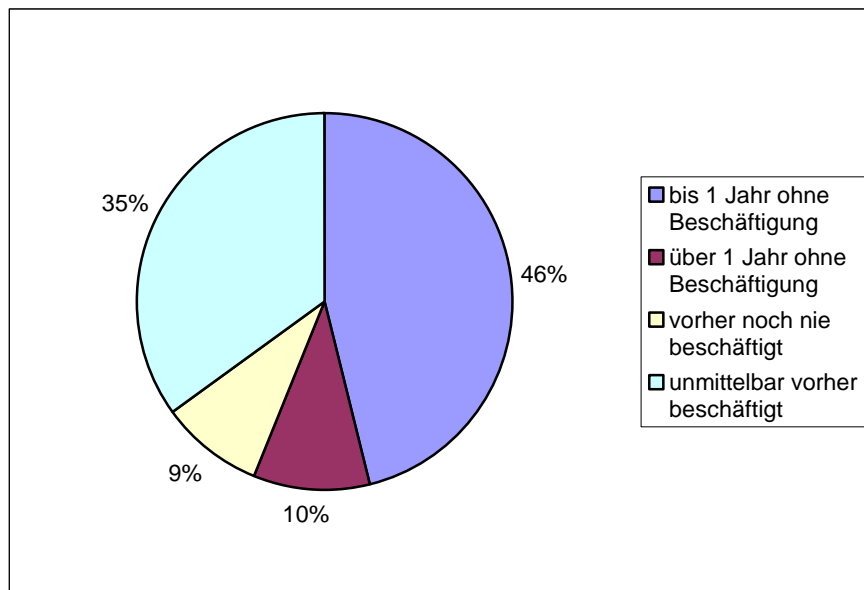
6.5 Die Qualifikation der Mitarbeiter in Zeitarbeitsfirmen

Die Mehrheit der Zeitarbeitnehmer (55,5 %) hat eine abgeschlossene Berufsausbildung (vgl. ZEW 2003, S.5). Hierbei überwiegen Facharbeiter im Industrie- und Fertigungssektor. Höher Qualifizierte wie Meister oder Hochschulabsolventen sind eher selten (7,3%).

34,3% der Zeitarbeitnehmer haben keinen beruflichen Abschluss (vgl. ZEW 2003, S.4f). Einen vermuteten Zusammenhang belegt die These, dass diese hauptsächlich in dem Bereich der "allgemeinen Helfertätigkeiten" eingesetzt werden (vgl. Dormann 2001, S.29). Ein Großteil der Zeitarbeiter war vor der Beschäftigung in einer Verleihfirma arbeitslos oder noch nicht beschäftigt (siehe Abb. 6). Dies ist einer der Gründe, warum Zeitarbeit

auch von politischer Seite bevorzugt als Wiedereinstieg für vormals Arbeitslose propagiert wird (vgl. Kap.4.2).

Abbildung 6: Vorheriger Status der Zeitarbeitnehmer



Quelle: Deutscher Bundestag 2005, S.33

6.6 Geschlecht und Alter der Zeitarbeitnehmer

Auffallend bei der Geschlechterverteilung ist die wesentliche höhere Beschäftigung der Männer (73%). Frauen sind deutlich unterrepräsentiert (vgl. Rudolph/Schröder 1997, S.107). Grund hierfür dürfte die vorrangige Ausrichtung der Branche auf den gewerblichen, industriellen Bereich sein, in welchem traditionelle Männerberufe dominierend sind (vgl. Burda/Kvasnicka 2005, S.17). Zeitarbeitnehmer sind überwiegend jung. 35,4% der Beschäftigten sind zwischen 20-29 Jahre alt (vgl. Vitols 2004, S.8).

6.7 Beschäftigungsdauer

Die Dauer der Beschäftigung eines Zeitarbeitnehmers bei einem Verleiher ist im Durchschnitt vergleichsweise kurz. Der überwiegende Teil der Beschäftigungsverhältnisse (54,5%) ist kürzer als 3 Monate (vgl. Vitols 2004, S.9). Zwar ist ein Trend zu längerfristigen Entleihungen festzustellen (vgl. Deutscher Bundestag 2005, S.16), aber in der Praxis trifft dieser zumeist auf höherqualifizierte Zeitarbeitnehmer zu (vgl. Promberger 2005, S.5).

In den meisten Fällen aber handelt es sich um kurzfristige Entleihvorgänge, die sich auch mit der Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter beim Entleihunternehmen decken (vgl. Deutscher Bundestag 2005, S.16). Die somit überdurchschnittliche hohe Fluktuation (der so genannter "Beschäftigungsumschlag") der Mitarbeiter ist Indiz für die Instabilität der

Arbeitsverhältnisse, wobei fundierte Analysen über Gründe der Beendigung von Zeitarbeitsverhältnissen nicht vorliegen.

Längerfristige Einsätze von Zeitarbeit derselben Personen sind vor allem in Unternehmen zu verzeichnen, die Zeitarbeit dauerhaft als Flexibilisierungsmaßnahme nutzen. Wie im vorgestellten Praxisbeispiel noch gezeigt wird, stellen diese "Intensivnutzer" (vgl. Promberger 2005, S.6) veränderte Anforderungen an Qualifikation und Verleihdauer, die sich mit den hier vorgestellten Daten nicht decken.

6.8 Zusammenfassung:

Aus den vorgestellten Zahlen ergibt sich ein differenziertes Bild der Zeitarbeit. Als Zusammenfassung der wichtigsten Kennziffern können folgende Ergebnisse festgehalten werden:

- Zeitarbeit wird als Mittel der Personalflexibilisierung zunehmend häufiger genutzt, hat aber gemessen an allen volkswirtschaftlichen Beschäftigten nur geringe Bedeutung.
- Sowohl die durchschnittliche Entleihdauer, als auch die Beschäftigung der Zeitarbeitnehmer selbst beim Verleihunternehmen sind verhältnismäßig kurz.
- Bei den Tätigkeitsbereichen dominieren immer noch Einsätze mit relativ niedrigen Qualifikationsanforderungen. Ein Großteil der Zeitarbeiter arbeitet im Bereich der "allgemeinen Helfertätigkeiten".

7. Vorteile und Risiken der Zeitarbeit

Im folgenden Teil sollen die Ergebnisse und Ausführungen der vorangegangenen Erläuterungen in Bezug auf Vor- und Nachteile der Zeitarbeit noch einmal zusammengefasst werden. Ziel ist es, die verschiedenen Motive für den Einsatz von Zeitarbeit herauszustellen.

Hierbei wird wiederum die Perspektive der Unternehmen gewählt, da sie es sind, die Zeitarbeit nachfragen. Angebote der Zeitarbeitsfirmen, als Anbieter von Leistungen, richten sich somit in ihrer Struktur nach den Anforderungen der Entleihbetriebe.

1. Auftragspitzen und Abdeckung von Sonderaufgaben

Ein typisches Einsatzgebiet für Zeitarbeit ist die betriebliche Mehrarbeit. Wenn die eigene Personalsituation eines Unternehmens nicht ausreicht um bestimmte temporäre Auftragspitzen oder Mehrarbeit zu bewältigen, kann durch den gezielten Einsatz von Zeitarbeit eine schnelle Aufstockung der Belegschaft erfolgen (vgl. Deutscher Bundestag 2005, S.22). Es steht also für den Nutzer von Zeitarbeit eine externe Personalreserve bereit, die "just in time" genutzt werden kann.

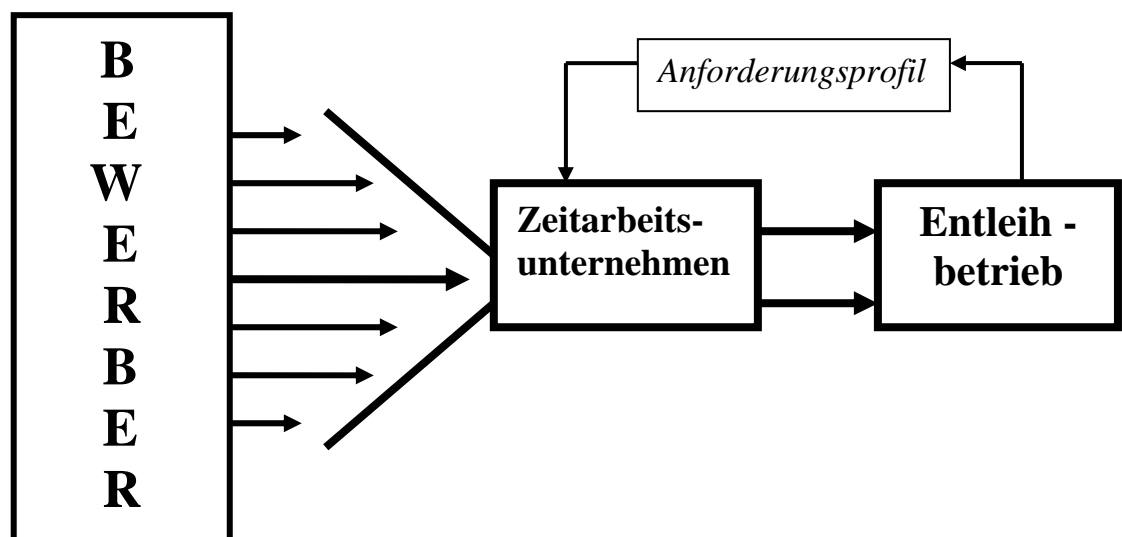
2. Personalkapazität - Abdeckung von Personalausfall

Immer dann, wenn eigenes Personal kurz- oder längerfristig ausfällt (z.B. durch Krankheit, Urlaub, Mutterschutz), ist eine komplementäre Einsatzmöglichkeit für Personal von Verleihfirmen gegeben. Hierbei stellen Zeitarbeitsfirmen kurzfristig Personal je nach geforderter Qualifikation zur Verfügung. Somit können Unternehmen negative Folgen eines Arbeitsausfalls, wie Überstunden für andere Mitarbeiter oder verzögerte Arbeitsabläufe, minimieren oder sogar gänzlich vermeiden. Die variable zeitliche Befristung und die schnelle Bereitstellung geeigneter Mitarbeiter stellen hierbei den entscheidenden Vorteil dar.

3. Selektion geeigneter Mitarbeiter

Bereits bei der Einstellung durch den Verleihbetrieb findet eine Selektion der potentiellen neuen Mitarbeiter hinsichtlich ihrer fachlichen Kompetenz und allgemeinen Leistungsfähigkeit durch das Verleihunternehmen statt (vgl. DIHT 2000, S.18). Diese basiert zumeist auf konkreten betrieblichen Einsatzmöglichkeiten in einem Entleihbetrieb. In der Regel gibt es zwischen Zeitarbeits- und Entleihunternehmen im Rahmen eines Vorgesprächs detaillierte Anforderungsprofile für die Zeitarbeiter ("Filterfunktion"). Diese umfassen neben beruflichen Kenntnissen, Qualifikationen usw. auch z.B. körperliche Belastbarkeit und ein allgemeines Erscheinungsbild. Die Zeitarbeitsfirma trifft somit über den Arbeitskräfteverleih auch immer eine Vorauswahl an potentiell geeigneten Kandidaten für das Kundenunternehmen (vgl. Kvasnicka/Burda 2005, S. 5). Sie stellt in der Regel für das Verleihunternehmen eine gewisse "Qualitätsgarantie" dar (vgl. Rudolph/Schröder 1997, S.123).

Abbildung 7: Selektion geeigneter Mitarbeiter



Quelle: eigene Darstellung

4. Personalrekrutierung

Ein weiterer Vorteil für das Entleihunternehmen ist die risikolose Erprobungsmöglichkeit neuer potentieller Mitarbeiter (vgl. Deutscher Bundestag 2005, S.22). Zwar ist eine Probezeit in gewissem Umfang bei fast allen Neueinstellungen möglich (vgl. TzBfG § 3, Abs.1), doch ist bei Fehlbesetzungen ein hoher administrativer Aufwand zur Freisetzung eines Mitarbeiters notwendig. Die zwischenzeitliche Nichtbesetzung der Stelle und die wiederholte Suche nach geeigneten Kandidaten (Aufgeben von Stelleninseraten, Führen von Bewerbungs-Gesprächen) sind mit hohen Transaktionskosten zu verbuchen. Der Einsatz von Zeitarbeit minimiert in diesem Zusammenhang direkte und indirekte Kosten bei der Bewerberauswahl und vermindert das Risiko von Fehlbesetzungen (*adverse selection*). Die "Auslagerung der Rekrutierungsfunktion zum Zeitarbeitsunternehmen" (vgl. Burda/Kvasnicka 2005, S.3) vermindert Transaktionskosten, da die Unsicherheiten über Arbeitseinsatz oder Sozialkompetenz des neuen Mitarbeiters in die Risikokalkulation des Verleihbetriebes fällt.

5. Reduzierung administrativer Aufgaben

Durch den Einsatz von Leihmitarbeitern entsteht fast kein weiterer Aufwand für die eigene Personalverwaltung. Normalerweise fällt das Führen von Personalakten, Erstellung von separaten Lohnabrechnungen, usw. nicht in das Aufgabengebiet des Entleihunternehmens. Einzige administrative Belastung ist Aufstellung tatsächlich geleisteter Arbeitsstunden der Zeitarbeitnehmer zu Verrechnungszwecken (vgl. DIHT 2000, S.20).

6. Risikoreduktion und Kostensicherheit

Die Bezahlung nur tatsächlich geleisteter Stunden der Zeitarbeiter im Entleihbetrieb schafft aus ökonomischer Sicht für den Unternehmer eine Art Kostensicherheit. Unter dem Gesichtspunkt der Risikoreduktion spielt die Höhe des Stundenlohns eine sekundäre Rolle, da eine Kalkulationsgrundlage (Stundenlohn/Personaleinsatz) schon im Voraus fest steht. Somit ist es möglich ein Projekt oder einen zusätzlichen Auftrag mit festen Personalkosten zu bemessen. Eine Verzögerung durch Personalausfälle, wie z.B. Krankheit, entfällt hierbei, da die Zeitarbeitsfirma umgehend für Ersatz sorgt.

7. Vermeidung allgemeiner "Arbeitgeberrisiken"

Die Vermeidung allgemeiner Arbeitgeberrisiken gründet sich auf der Trennung zwischen Arbeit- und Beschäftigungsverhältnis. Im Folgenden sollen noch einige spezielle Vorteile (aus Unternehmenssicht) für den Entleihbetrieb beim Einsatz von Zeitarbeit dargestellt werden. Dabei darf nicht verschwiegen werden, dass die genannten Vorteile auf Seiten der Arbeitnehmer gewisse Unsicherheiten und eine motivationshemmende Wirkung hervorrufen können (vgl. Kap.7.1.2).

8. Keine Kündigungsfristen/Entlassungskosten

Der Entleihbetrieb muss sich beim Einsatz von Zeitarbeit an keinerlei Kündigungsfristen gegenüber den Zeitarbeitnehmern selbst halten (vgl. Werthebach et al. 2000, S.2). Dies bedeutet, dass er die ausgeliehenen Mitarbeiter nur bei vorhandener Auftragslage und fehlender oder unzureichender eigener Personalsituation beschäftigen muss. Bei veränderten Rahmenbedingungen, die ein verringertes Arbeits- und Personalvolumen bedürfen, entfallen somit die Kosten einer Personalfreisetzung (Entlassung) (vgl. Wahl 2005, S.2ff).

9. Finanzielle Vergütungsvorteile

Der Vorteil der geringeren finanziellen Vergütung der Zeitarbeitskräfte im Gegensatz zu Stammmitarbeitern ist zwar nach wie vor gegeben (vgl. Kvasnicka/Burda 2005, S.15), ist aber in seiner Höhe von der individuellen betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung abhängig. Diese stellt sich allgemein als positiver für den Entleiher dar, je mehr es gelingt die produktive Einsatzdauer des Zeitarbeiters an den bestehenden Arbeitsaufwand anzupassen. Zudem sind die Vorteile der Zeitarbeit in Bezug einer Kosten/Nutzen-Analyse von verschiedensten Faktoren auch außerhalb der direkten Kosten abhängig.

Eine Unterscheidung in direkte und indirekte Kostenvorteile (vgl. DIHT 2000, S.18) macht deutlich, dass neben den direkten Lohnkostenvorteilen besonders auch die indirekten Kostenvorteile der Zeitarbeit für Firmen attraktiv werden.

Tabelle 2: direkte/indirekte Kostenvorteile der Zeitarbeit

Direkte Lohnkostenvorteile	Indirekte Lohnkostenvorteile
<ul style="list-style-type: none">• Geringerer Stundenlohn (eingeschränkt)• Keine steuerrechtlichen Lohnzusatzkosten• Keine Ansprüche auf tariflich oder betriebsübliche Sonderzahlungen wie zusätzliches Urlaubsgeld, o. sonstige Gratifikationen	<ul style="list-style-type: none">• Personalbeschaffungskosten• Personalverwaltungskosten• Qualifizierungskosten• keine Freistellung von Betriebsratsmitgliedern (kopfzahlbezogen)• Keine Lohnvorzahlung im Krankheitsfall

Quelle: eigene Darstellung

PROMBERGER und THEUER machen darauf aufmerksam, dass die Kostenvorteile der Zeitarbeit selbst dann gegeben sind, wenn die Sätze, die das Verleihunternehmen dem Entleiher in Rechnung stellt, höher sind als die Lohnkosten für direkt beim Unternehmen beschäftigte Arbeitskräfte (Promberger/Theuer 2004, S.36). Grund hierfür ist neben der

Bezahlung der nur effektiv geleisteten Stunden die Reduzierung von allgemeinen vorgehaltenen Personalkapazitäten, die bei Mehrarbeit eingesetzt werden müssten. Diese betriebliche Kostenrechnung trifft aber im Regelfall nur auf Großkonzerne zu. Klein- und Mittelständische Unternehmen müssen aufgrund ihrer veränderten Kosten- und Mitarbeiterstruktur den Einsatz von Fremdpersonal im Unternehmen andere Kostenkalkulationen zugrunde legen.

Für beide Arten von Unternehmen gelten aber gleiche Unsicherheitsfaktoren (so genannte "Transaktionskosten"), die die Kosten-/Nutzenrechnung maßgeblich beeinflussen können. Deshalb wird im folgenden Kapitel auf maßgebliche Unsicherheiten beim Einsatz von Zeitarbeit eingegangen. Im Laufe der Untersuchung wird an mehreren Stellen noch deutlich, wie diese Unsicherheiten und Risiken den Einsatz von Zeitarbeit beeinflussen.

7.1 Kosten/Nutzen Relation von Zeitarbeit unter Miteinbeziehung von Unsicherheiten

Bei der Entscheidung für oder gegen Zeitarbeit im Unternehmen spielen neben den dargestellten Vorteilen auch potentielle negative Einflussfaktoren und Unsicherheiten auf verschiedenen Ebenen eine Rolle. Diese sollen in den nächsten Abschnitten in ihrem Kern dargestellt und diskutiert werden.

7.1.1 Fehlende Qualifikation

Die fachliche Qualifikation der Zeitarbeitnehmer bestimmt in großem Maße ihre Einsatzfähigkeit und das zu erwartende Arbeitsergebnis. Die Gefahr einer fehlenden oder unzureichenden Qualifikation beschreibt in der Regel die Befürchtung, Mitarbeiter der Zeitarbeitsfirma könnten aufgrund ihrer nicht ausreichenden Qualifikation gegenüber Kunden bestehende Qualität gefährden bzw. nicht aufrechterhalten. Dies führe zu einem Imageverlust bei Kunden und schrecke potenzielle Neukunden ab. Dabei sind zwei denkbare Situationen möglich:

- Das entliehene Personal kann aufgrund des fehlenden Fachwissens die erwartete Arbeitsleistung oder Arbeitsergebnis nicht erbringen. Längere Einarbeitungsphasen sind notwendig um eine angemessene Arbeitsleistung zu erlangen. Die entstehenden Minderleistungskosten (Opportunitätskosten) gehen zu Lasten des Einsatzbetriebes (vgl. Rudolph/Schröder 1997, S.123).
- Die Gefahr eines nicht der Qualifikation angepassten Arbeitsinhalts ist oft als potentiell negativ angesehen, je weiter die Arbeitsanforderung die eigentliche Qualifikation des entliehenen Mitarbeiters übersteigt (vgl. Wieland et al. 2001, S.53). Bei einer Unterforderung, d.h. eigentliche fachliche Qualifikation übersteigt den momentanen Arbeitsanforderung (vgl. DGB 2005, S.5), ist die Gefahr eines Motivationsverlustes bei den Zeitarbeitern selbst gegeben.

Aus Sicht der Entleihbetriebe ist die unzureichende Balance zwischen Anforderungs- und Fähigkeitsprofil ein Risikofaktor (vgl. Wahl 2005, S.3), wobei die nicht zureichende

Qualifikation eines Zeitarbeiters in Hinblick auf die Arbeitsanforderung mehr Gefahren birgt als mögliche Überqualifikation.

Aufgrund der arbeitsrechtlichen Dreiecksbeziehung zwischen Verleiher, Entleiher und Zeitarbeitnehmer und der damit entstandenen "Aufspaltung der Arbeitgeberfunktion" (vgl. Ortmann 1996, S.30) sind gängige Kosten-/Nutzensysteme und Anreizfunktionen der Mitarbeiterqualifikation in der betrieblichen Praxis nicht mehr erkennbar.

So hat der Entleiher im betriebswirtschaftlichen Sinne aufgrund der meist kurzfristigen Entleihdauer keinen Anreiz Zeitarbeiter weiter als gerade notwendig zu qualifizieren. Sie verlassen meist nach kurzer Zeit das Unternehmen wieder. Eine formelle Qualifizierung ist mit einem erhöhten personellen/finanziellen Aufwand verbunden, den die Einsatzunternehmen meist nicht bereit sind zu investieren. Falls fachliche Kompetenzen (z.B. handwerkliche/kaufmännische Berufsausbildungen) von Seiten des Entleihunternehmens gewünscht sind, werden diese in Vorhinein direkt bei dem Personaldienstleister, der Entleihfirma, angegeben (vgl. DIHT 2000, S.30). Diese ist dann bestrebt das gewünschte Personal mit angemessenen Qualifikationen bereitzustellen.

Auch der Verleiher ist in den meisten Fällen kaum bereit Qualifikations-Maßnahmen für Mitarbeiter durchzuführen. Diese müssten sich auf die betriebswirtschaftliche Einnahmeseite, den Verleihpreis pro Mitarbeiter, umlegen lassen. Aufgrund der vorherrschenden Einsatzgebiete von Zeitarbeit (vgl. Kap.6.4) werden zusätzliche Qualifikationen wie Berufskennntnisse oder Ausbildung meist "auf dem Markt" eingekauft, statt selber ausgebildet (vgl. Bolder 2003 et al. S.10).

Auch auf Seiten der betrieblichen Interessenvertretung (z.B. Betriebsrat) besteht meist kein Anreiz sich aktiv für eine Weiterqualifikation der Zeitarbeiter einzusetzen. Grund hierfür ist die Befürchtung der Betriebsräte, der Arbeitgeber könnte bei erhöhter Qualifikation der Zeitarbeitskräfte ihr Einsatzgebiet (qualitative Expansion) und Verbreitung allgemein (quantitative Expansion) erweitern. Dies könnte zu einer Verdrängungsfunktion gegenüber tariflich gesicherten Stammarbeitsplätzen führen. Diese Art von "Abwehrinstrument" ist zwar nicht generell auf allen Entleihunternehmen zu übertragen, spiegelt aber dennoch eine logische Handlungssystematik wieder. Im vorgestellten Praxisbeispiel wird diese Problemstellung noch weiter erörtert und an konkreten Qualifikationsmaßnahmen festgemacht. Dabei soll zusätzlich noch untersucht werden, inwieweit Qualifikation auch als "integrative Komponente" wirkt, d.h. ob Zeitarbeiter aufgrund fehlender oder unzureichender Qualifikation ausgrenzende Wirkung erfahren.

So kann zusammenfassend festgehalten werden, dass Zeitarbeiter aufgrund der Trennung zwischen Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis meist ungünstigere Voraussetzungen für zusätzliche Qualifikationen im Entleihbetrieb haben. Der Großteil der Zeitarbeitskräfte wird in der Praxis nur für die jeweilige Tätigkeit angelernt. Es findet also eine einfache Einweisung "on the Job" statt, die die für die spezifische Aufgabenerfüllung benötigten Qualifikationen vermittelt (vgl. Bolder et al. 2003, S.8).

Ausnahmen im Bereich der Qualifizierung bilden gesetzliche Vorschriften, die für die Beschäftigten der jeweiligen Tätigkeitsgruppe zwingend vorgeschrieben sind. So verlangen verschiedenste Tätigkeiten besonders im industriellen Sektor nachweisbare Einweisungen (z.B. für Maschinenbedienung etc.).

7.1.2 Motivationsdefizite

Ein immer wieder zu vernehmender Vorbehalt gegenüber dem Einsatz von Zeitarbeit ist die vermeintlich geringere Motivation der entliehenen Mitarbeiter im Vergleich zu festangestellten Mitarbeitern. In der Fachliteratur sind zu diesem Thema nur wenige empirische Untersuchungen zu finden. Häufig wird die vermeintlich geringere Motivation durch eine fehlende Identifikation mit dem Einsatzbetrieb (vgl. Wieland et al. 2001, S.102) oder durch eine allgemeine Unzufriedenheit mit der eigenen beruflichen Situation (vgl. DIHT 2000, S.14) begründet. Aus Sicht der Zeitarbeiter selbst werden die geringere Entlohnung und das Fehlen an beruflicher Perspektive (Übernahme in reguläre Beschäftigung) oder die formale Weiterbildung, als Gründe für Motivationsdefizite genannt (vgl. Wieland et al. 2001, S.80ff). Dabei kommen die vorhandenen Untersuchungen über mögliche Motivationsdifferenzen zwischen Zeitarbeitnehmern und Stammbesellschaft im Einsatzbetrieb zu unterschiedlichen Bewertungen:

Eine Befragung des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung aus dem Jahre 2003 belegt auf Grundlage einer Stichprobe zwischen Zeitarbeitern im Einsatz und Beschäftigten mit regulären Arbeitsverhältnis, dass Zeitarbeiter im allgemeinen "kaum unzufriedener" mit ihrer Arbeitssituation sind als die Vergleichsgruppe der regulären Beschäftigten (vgl. DIW 2003, S. 717). Auch stellt diese Stichprobe fest, dass die generellen Arbeitsbedingungen von Zeitarbeitern nicht wie oft angenommen durchweg schlechter sind, sondern sich in der überwiegenden Zahl mit denen der Stammbesellschaft decken (vgl. DIW 2003, S.718). Aufgrund der nicht ausreichenden empirischen Datenlage kann diese Untersuchung nicht als repräsentativ angesehen werden, zumal ihre Ergebnisse anderen Studien gänzlich widerspricht:

Die These eines generellen Motivationsdefizits aufgrund von schlechteren oder unzureichenden Arbeitsaufgaben/-bedingungen wurde in der Vergangenheit sowohl von gewerkschaftsnahen Untersuchungen (vgl. Promberger 2005, S.13) sowie anderen wissenschaftlichen Untersuchungen (vgl. Vitols 2004, S.9 ff) bestätigt. Allgemein wird davon ausgegangen, dass Zeitarbeiter während des Einsatzes im Entleihbetrieb einem Bündel von "motivationshemmenden" Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind. Hierzu gehören:

- geringere Entlohnung gegenüber der Stammbesellschaft
- Hilfsarbeiten mit erhöhten körperlichen Anstrengungen
- Randstellung in der Belegschaft
- fehlende berufliche Perspektive

Zudem dürften Zeitarbeitnehmer aufgrund ihrer Randstellung im Entleihunternehmen im besonderen Maße für negative Bewertungen und Schuldzuweisung empfänglich sein. So stehen sie unter erhöhtem Leistungsdruck (vgl. Werthebach et al. 2000, S.3ff) und einer erhöhten Beweis- und Leistungspflicht gegenüber der Stammbesellschaft des Entleihunternehmens.

7.1.3 Mangelnde Integration der Zeitarbeitnehmer

Die Integration der Zeitarbeitnehmer in bestehende Arbeitsstrukturen ist ohne Zweifel eine der größten Unsicherheiten innerhalb des Betriebs. Dabei basiert die Gefahr einer

mangelnden Integration auf verschiedenen Ursachen und ist nicht immer offensichtlich. Generell kann zwischen organisatorischen und sozialen Eingliederungs-Problemen unterschieden werden (vgl. Werthebach et al. 2000, S.2ff).

Organisatorische Eingliederungsprobleme betreffen meist betriebsinterne Arbeitsabläufe und Aufgabenstrukturierungen. Sie beschreiben die Gefahr sowohl für den Zeitarbeitsnehmer selbst (eigene Rollenklarheit⁷) als auch das Risiko für den Betrieb, der durch fehlendes Fachwissen oder unzureichende Einweisungen Minderleistungen in Bezug auf die Arbeitsproduktivität zu erwarten hat. Dieser Umstand ist vor allem bei kurzweiligen Entleihungen gegeben und nimmt mit der Dauer der Entleihung und damit zunehmendem Fachwissen des Mitarbeiters ab.

Soziale Eingliederungsprobleme dagegen skizzieren die oft nicht vorhandene Akzeptanz der Stammebelegschaft gegenüber den Zeitarbeitnehmern (Vgl. Werthebach et al. 2000, S.2ff). Sie stellen in der betrieblichen Praxis meist das Hauptintegrationsproblem dar. So können Zeitarbeitnehmer aufgrund ihrer Randstellung im Unternehmen nur wenig betriebliche Integration erfahren. Sie gelten auch bei längerfristiger Einsatzdauer als nicht "vollwertige" Mitarbeiter.

Zwischen sozialer und organisatorischer Integration können auch Wechselwirkungen auftreten. So werden Zeitarbeitskräfte kaum bereit sein, sich für das Entleihunternehmen zu engagieren, wenn sie von der Stammebelegschaft mit einer ablehnenden Haltung konfrontiert werden.

Zusammenfassend kann also festgestellt werden: Integrationsprobleme sind überwiegend auf Nichtakzeptanz der Stammebelegschaft (soziale Integration) oder unzureichende Eingliederung in betriebsinterne Arbeitsstrukturen (organisatorische Integration) zurückzuführen. Beide Faktoren wirken sich negativ auf das zu erwartende Arbeitsergebnis aus und gelten in der theoretischen Betrachtung als potentielle Unsicherheiten im Umgang mit Zeitarbeit.

Anmerkung:

Die im vorangegangenen Teil beschriebenen Gefahren einer mangelnden Integration der Zeitarbeitskräfte sollen im praktischen Teil der Arbeit am Beispiel der Air-Part GmbH am Flughafen Nürnberg untersucht werden, Deshalb müssen sie an dieser Stelle auch nur als mögliche Unsicherheiten und nicht als logische Konsequenz des Einsatzes von Zeitarbeit in der betrieblichen Praxis gewertet werden.

7.1.4 Auswirkungen auf das Betriebsklima

Der Einsatz von Zeitarbeit kann bei mangelnder organisatorischer oder sozialer Integration die Gefahr eines gestörten Betriebsklima mit sich bringen (vgl. Watzka 1998, S.2ff). Dabei sind verschiedenen Wechselwirkungen zu beachten:

Die Einführung von Zeitarbeit kann als personalpolitisches Signal an die Stammebelegschaft verstanden werden und eine mögliche Furcht vor Verdrängungswettbewerb um den eigenen Arbeitsplatz auslösen (vgl. Kraemer/Speidel 2004, S.122). Wissenschaftliche Untersuchungen zu diesem Thema sind nur sehr spärlich vertreten.

⁷ Rollenklarheit beschreibt das Ausmaß an Sicherheit, das Personen als Folge eindeutiger und konsistenter Informationen zu verschiedenen Aspekten ihrer Arbeitsrolle erleben (vgl. Werthebach et al. 2000, S.49).

WERTHEBACH/SODENKAMP/SCHMIDT machen darauf aufmerksam, dass die Einführung von Zeitarbeit die Stammmitarbeiter unter erhöhten Leistungsdruck stellt (Werthebach et al. 2000, S.3ff). Dieser Umstand wird von den Stammmitarbeitern in Reflektion zu den vermeintlich "billigeren" Zeitarbeitern als Gefahr wahrgenommen und führt zu einer ablehnenden Reaktion (Nichtakzeptanz). Daraus folgend kann eine möglichen Fragmentierung der Belegschaft in Stamm- und Randbelegschaft entstehen, die potentiell negative Auswirkungen auf das allgemeine Betriebsklima und ein aufkeimendes innerbetriebliches Konfliktpotential darstellt (vgl. Schenk 2003, S.117).

Umso wichtiger erscheint in diesem Zusammenhang die Akzeptanz der Zeitarbeitnehmer auch von Seiten der betrieblichen Interessenvertretung (vgl. Kraemer/Seidel 2004, S.128ff). Dieses ist jedoch aufgrund vorherrschender Interessenlage oft schwierig. Die mögliche Interessenkonfrontation, die durch den Einsatz von Zeitarbeit im Betrieb entstehen kann, wird im praktischen Teil der Arbeit ab Kapitel 14 näher untersucht.

8. Zusammenfassung

Die im ersten Teil der Arbeit dargestellten Ergebnisse spiegeln ein aktuelles Abbild der Zeitarbeit und ihrer Einsatzfähigkeit in Unternehmen wider. Dabei wird deutlich, dass Zeitarbeit als externe flexible Personalreserve in immer mehr Unternehmen genutzt wird um temporäre Mehrarbeit und oder Personalausfall zu bewältigen. Daneben bietet Zeitarbeit eine Menge andere Vorteile für das Unternehmen, wie Selektion geeigneter Mitarbeiter, Kostensicherheit und schnelle unbürokratische Verfügbarkeit. Die gesetzliche Deregulierung sowie der Wegfall des Synchronisationsverbots und der Höchstüberlassungsdauer führten zu einer Expansion der gewerblichen Zeitarbeit. Die in der Gesetzgebung vorgesehene Gleichstellung von Zeitarbeitnehmer und festangestellten Mitarbeitern in Bezug auf Entlohnung (Equal-Pay) bewirkte ein verstärktes Engagement der zuständigen Tarifparteien (Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften) und in der Folge auch erste Tarifverträge. Dieser Entwicklung folgend, ist auch in Zukunft davon auszugehen, dass Zeitarbeiter nach den Bestimmungen der neu entstandenen Branchentarifverträge entlohnt werden.

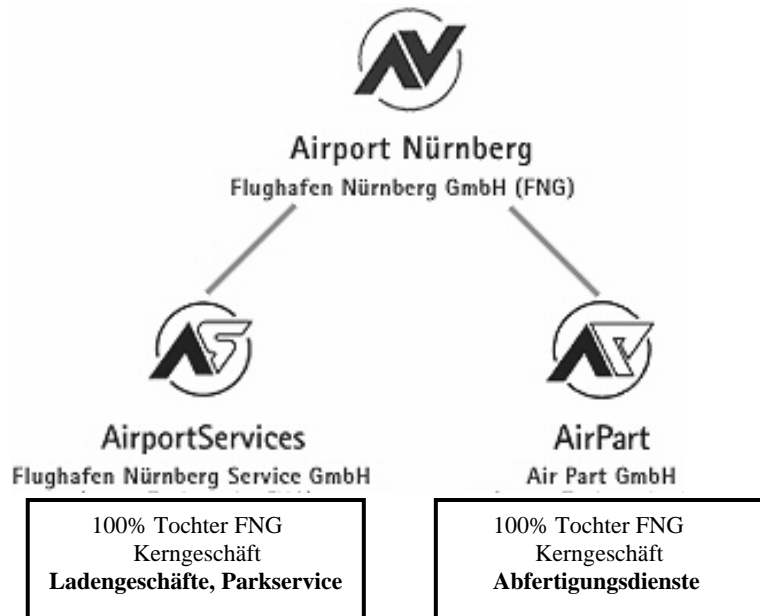
Mit der Expansion der gewerblichen Zeitarbeit rücken neben den dargestellten Vorteilen auch mögliche Unsicherheiten und Risiken im Umgang mit temporären Mitarbeitern in das Blickfeld der Untersuchung. So bestehen bei Qualifikation, Motivation und Integration der Zeitarbeiter potentielle Risikofaktoren, die ein innerbetriebliches Konfliktpotential darstellen können.

Der zweite Teil der Arbeit soll daher die vorgestellten Ergebnisse übernehmen und mit der betrieblichen Praxis vergleichen. Hierzu wird der Einsatz von Zeitarbeit bei der Airpart GmbH am Flughafen Nürnberg vorgestellt. Als "Intensivnutzer" von Zeitarbeit mit über 400 beschäftigten Zeitarbeitnehmern ist das Unternehmen besonders gut geeignet die spezielle Situation dauerfristiger Entleihverhältnisse zu analysieren.

9. Vorstellung Airport GmbH

Die im Jahre 2000 gegründete Airport GmbH (APG) ist eine 100% Tochtergesellschaft der Flughafen Nürnberg GmbH (FNG) und betätigt sich als Partner für das gesamte Spektrum an Bodenabfertigungsdiensten.

Abbildung 8: Tochtergesellschaften FNG



Quelle: www.airport-nuernberg.de

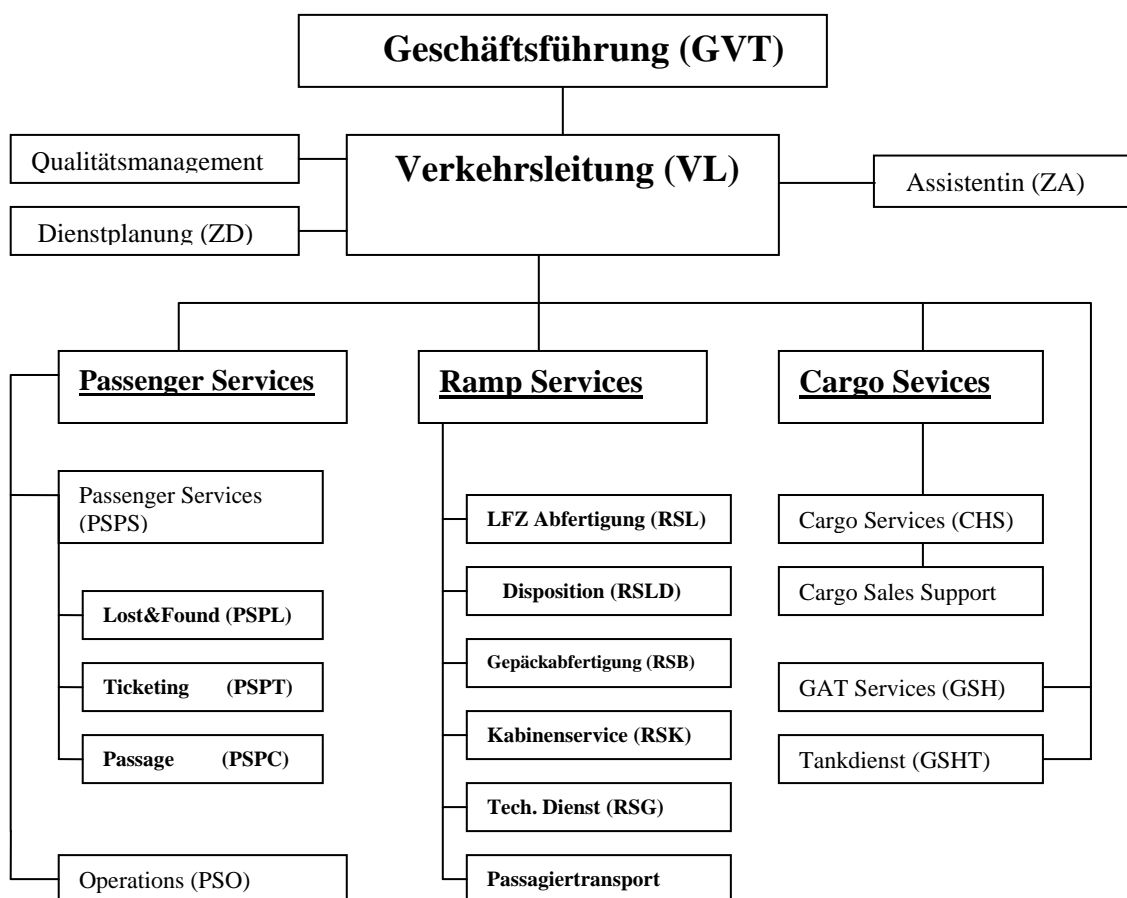
Der Kundenstamm besteht hauptsächlich aus Fluggesellschaften (Airlines), die den Flughafen Nürnberg anfliegen. Zudem werden die Serviceleistungen auch an Speditionen und Privatpiloten vermarktet.

Im Einzelnen bietet die APG ihren Kunden folgende Leistungen an:

- Ramp Handling => Flugzeugabfertigung
- Passenger Service => Passagierdienste
- Operations => Kontrolldienst der Flugzeugabfertigung
- Cargo Services => Cargo-/Güterabfertigung
- General Aviation => Serviceleistungen der allgemeinen Luftfahrt

Dabei wählen die Kunden aus einem Leistungskatalog benötigte Servicedienstleistungen aus. Diese werden dann als individuelles Angebot festgeschrieben und gelten als definierte Abfertigungsleistung für jeden Flug nach bzw. von Nürnberg. Alle angebotenen Dienstleistungen sind ausschließlich auf das Gelände des Flughafen Nürnbergs beschränkt. Das folgende Organigramm zeigt die drei Hauptgeschäftsfelder der APG mit den dazugehörigen Abteilungen.

Abbildung 9: Organigramm Airport GmbH Stand 12.10.2005



Quelle: Handbuch Airport GmbH, S.12

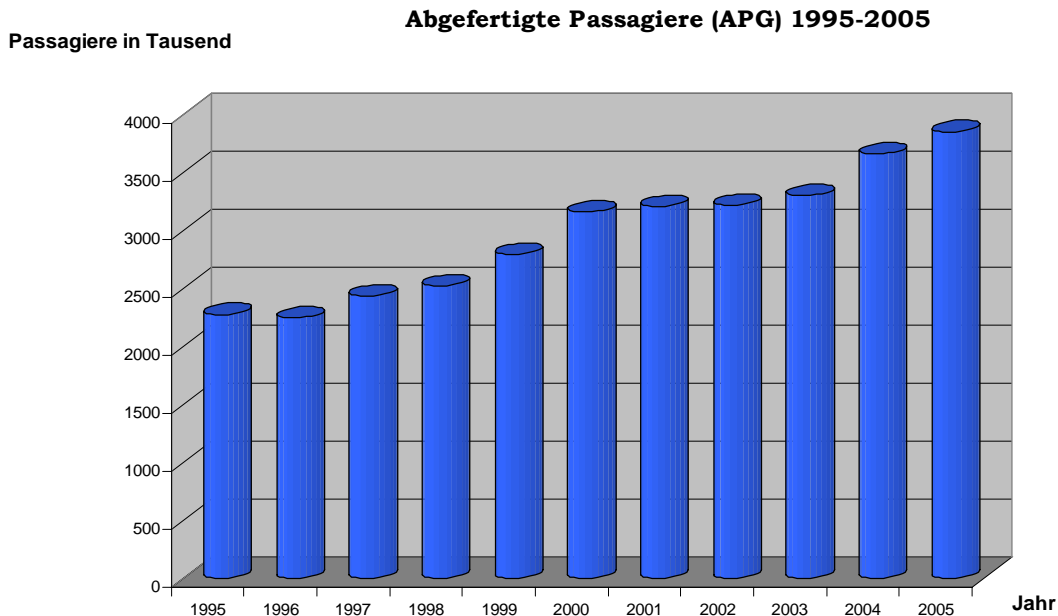
9.1 Wirtschaftliche Entwicklung

Die wirtschaftliche Entwicklung der APG ist eng mit der Verkehrsentwicklung des Flughafens Nürnberg verbunden. Diese gestaltete sich in den letzten Jahren als durchweg positiv. Mit einem Passagierzuwachs von 5,3% auf 3,84 Millionen Fluggäste lag das Wachstum am Flughafen Nürnberg 2005 deutlich über dem Branchendurchschnitt. Maßgeblicher Träger dieser Entwicklung war die neuerliche Ausweitung der Drehkreuzaktivitäten und Städte-Verbindungen der Fluggesellschaft Air Berlin. Zudem stärkt auch der Markteintritt neuer Airlines wie DBA und SAS die starke Stellung des Linienverkehrs. Größte Kunde der APG ist und bleibt Air-Berlin. Im Jahre 2005 erwirtschaftete die APG einen Jahresumsatz von 25,5 Millionen €⁸.

⁸ vgl. <http://www.airpart.de/deutsch/unternehmen/facts/>

Die folgende Abbildung zeigt die durch die APG auf Luftseite⁹ abgefertigten Passagiere in den Jahren 1995-2005.

Abbildung 10: Abgefertigte Passagiere (APG) 1995-2005



Quelle: www.airport-nuernberg.de

Exkurs Winterdrehkreuz

Seit 1997 betreibt die Fluggesellschaft Air-Berlin in den Monaten November bis April ihr Touristik-Winterdrehkreuz am Flughafen Nürnberg. Der Sinn eines Drehkreuzes ist es, Passagiere von möglichst vielen Abflugorten in Nürnberg zu sammeln und von dort aus Anschlussverbindungen anzubieten. Das Drehkreuz, auch "Hub" genannt, bündelt also die Passagierströme an einem bestimmten Flughafen und verteilt sie dann möglichst schnell und reibungslos auf neue Anschlussflüge. Mit diesem System kann man Passagieren von ca. 20 Flughäfen in Deutschland mit einem Umsteigekonzept in Nürnberg eine Vielzahl von Destinationen (Zielen) anbieten, die in den aufkommensschwächeren Wintermonaten sonst nur vereinzelt von Großflughäfen angeflogen werden.

⁹ Bei den Abfertigungsdienstleistungen an Flughäfen unterscheidet man zwischen bodenseitiger und luftseitiger Abfertigung. Luftseitige Abfertigung umfasst hierbei die Flugzeug-, Gepäck- und Passagierabfertigung auf dem Vorfeld, während die bodenseitige Abfertigung auf das Terminal und alle öffentlich zugänglichen Bereiche eines Flughafens bezogen ist.

Abbildung 11: Winterdrehkreuz Nürnberg



Spanien/Kanaren/Ägypten/Italien/Portugal/Griechenland

In der Luftfahrt wird ein solches Drehkreuz in der Regel als "Hub-and-Spoke System" bezeichnet, wobei große Fluggesellschaften zusammen mit zahlreichen Partnergesellschaften an verschiedenen Flughäfen ihre Passagiere "sammeln". Das Winterdrehkreuz von Air-Berlin wird hauptsächlich aus eigenen Kapazitäten gespeist. Nur die österreichische Airline NIKI und die deutsche Fluggesellschaft Hapag-Lloyd fliegen in einer Allianz (Code-Sharing-Abkommen¹⁰) festgelegte Strecken nach/von Nürnberg. Der Flughafen Nürnberg profitiert dabei von seiner geografischen Lage und speziellen baulichen Voraussetzungen für Transitpassagiere. Wie im Verlauf der Arbeit noch mehrfach ausgeführt wird, ist die arbeitstechnische und personelle Belastung während dieser Verkehrsspitzen um ein vielfaches höher als im normalen Tagesgeschäft.

9.2 Personalsituation

Als Abfertigungsdienstleister ist die APG wie jedes andere Unternehmen bemüht ihre Personalstärke den jeweils erforderlichen Bedürfnissen optimal anzupassen. Besonders der operative Bereich ist dabei an saisonale Schwankungen und das dazugehörige Fluggastaufkommen gebunden. Im Jahre 2005 beschäftigte die APG 464 Mitarbeiter (Stichtag 31. Januar). Damit wurde ein leichter Anstieg gegenüber dem Vorjahr 2005 verzeichnet (452 Mitarbeiter).

Die Personalstrategie der APG ist durch einen Mix von verschiedenen Arten der Arbeits- und Anstellungsverhältnisse gekennzeichnet. Dabei kommt dem Instrument der Zeitarbeit

¹⁰ Als Code-Sharing (Code-Teilung) wird ein Verfahren bezeichnet, bei dem sich zwei Fluggesellschaften, durch Abkommen gesichert, einen Flug "teilen". Hierbei wird der betreffende Flug von beiden Airlines vermarktet, jedoch nur von einer Gesellschaft durchgeführt.

verstärkte Bedeutung zu. Zwar gibt es auch andere flexible Beschäftigungsverhältnisse wie Teilzeit- und Aushilfsstellen. Diese sind aber in Relation zu den Beschäftigten der Zeitarbeitsfirmen als untergeordnet gekennzeichnet. Zeitarbeit ist im speziellen Fall der APG die meist genutzte Form flexibler Arbeitsverhältnisse. Schon seit 1992 greift die APG besonders bei saisonaler Mehrarbeit auf Fremdpersonal von Zeitarbeitsfirmen zurück. Im Laufe der letzten 14 Jahre hat sich die Anzahl von eingesetzten Zeitarbeitern immer weiter erhöht. Durch die Erfahrung im Umgang mit Zeitarbeit entwickelte sich ein System, das sich durch eine verstärkte Kooperation mit den beteiligten Zeitarbeitsfirmen auszeichnet (vgl. Kap. 10.1). Aufgrund der Anzahl der eingesetzten Zeitarbeitskräfte (über 400) und der Dauerhaftigkeit der Einsätze (meist 6 Monate) ist die APG ohne Zweifel als "Intensivnutzer" (vgl. Promberger 2005, S. 6) von Zeitarbeit zu charakterisieren. Die Gründe, warum die APG ganz gezielt und fast ausschließlich Zeitarbeit einsetzt, sollen im Laufe dieser Untersuchung ausführlich dargestellt werden.

9.3 Wettbewerbssituation

Die von der APG angebotenen Dienstleistungen der Flugzeugabfertigung sind im Gegensatz zu einem völlig ökonomisch rationalem Marktgeschehen mit verschiedenen Marktteilnehmern zu unterscheiden. Die APG befindet sich am Flughafen Nürnberg besonders auf der luftseitigen Abfertigung (Vorfeld) in monopolartiger Stellung (kein Konkurrenzanbieter). Weiterhin ist die Verknüpfung zwischen Flughafenbetreiber (FNG) und Abfertigungsdienstleister (APG) als "Mutter-Tochter Unternehmen" für die Auftragsvergabe und Akquisition von Neukunden als vorteilhaft zu bezeichnen.

Die Struktur dieser mit dem Flughafenbetreiber verknüpften Abfertigungsunternehmen spiegelt die traditionelle Wettbewerbssituation der meisten Flughafengesellschaften wider. Zwar wurde von Seiten der EU im Zuge verstärkter Liberalisierung schon ab 1997 versucht auch externen Dienstleistern, so genannten Drittabfertigern, einen Zugang zu Abfertigungsdienstleistungen zu ermöglichen (vgl. Richtlinie 96/ 67/ EG), dennoch bestimmen gerade an kleineren und mittelgroßen Flughäfen (Definition < 5 Millionen Passagiere) flughafeneigene Abfertigungsdienste das Wettbewerbsgeschehen. Ermöglicht wird dies von zahlreichen juristischen Sperrklauseln und einer geschickten Preis- und Verhandlungsstrategie der Flughafenbetreiber.

So ist auch die APG rein juristisch als freier und unabhängiger Dienstleister befugt, Abfertigungsleistungen auf der Betriebsfläche der FNG anzubieten. Diese werden in regelmäßigen Ausschreibungen an mindestens zwei Drittanbieter vergeben. Zum Zeitpunkt der Untersuchung (Januar 2006) war die APG im Bereich der vorfeldseitigen Abfertigungsdienstleistungen faktisch Alleinanbieter, da sich die konkurrierende Abfertigungsgesellschaft (Aviapartner) aus dem operativen Geschäft am Flughafen Nürnberg zurückgezogen hatte. Auf der bodenseitigen Abfertigung (Check-In, Passage, Ticketing) ist mit der Lufthansa Passage ein zweites Unternehmen vertreten. Aufgrund längerfristiger Verträge und Allianzen der Fluggesellschaften ist aber eine Überschneidung des Kundenstamms nur sehr gering.

Um einen möglich reibungslosen Abfertigungsprozess am Boden zu erhalten sind Fluggesellschaften bemüht alle benötigten Dienstleistungen aus der Hand eines Leistungserbringers zu erhalten. Eine "Zerstückelung" der Dienstleistungen und Vergabe nach möglichst sinkenden Preisvorgaben an verschiedenen Firmen zahlt sich nur selten

aus. Grund hierfür sind vermehrte Transaktionskosten in Form von Koordinationsabstimmungen zwischen den Beteiligten. Deshalb wird die APG auch in Zukunft als lokal ansässiges Unternehmen ihre vorherrschende Stellung behalten.

10. Vorstellung Faulhaber und Partner

Die Firma Faulhaber und Partner GmbH und Co.KG (fortan FuP) ist als etabliertes mittelständisches Zeitarbeitsunternehmen schon seit 1991 in den Bereichen Arbeitnehmerüberlassung, Personalberatung und -vermittlung tätig. Dabei werden für den gewerblichen Verleih von Arbeitskräften ca. 210 festangestellte Mitarbeiter aus dem kaufmännischen, gewerblichen und medizinischen Bereich beschäftigt. Durch die Mitgliedschaft in der Interessengemeinschaft Nordbayrischer Zeitarbeitsunternehmen (INZ e.V.), die seit Januar 2006 mit dem Arbeitgeberverband Mittelständischer Personaldienstleister (AMP) fusioniert ist, bietet FuP ihren Mitarbeitern und Kunden seit 2004 eine Beschäftigung auf Basis eines gültigen Tarifvertrages an¹¹.

Die Überlassung von Personal an die Flughafen Nürnberg GmbH (FNG), bzw. die Air Part GmbH (APG) hat sich als eines der Hauptgeschäftsfelder entwickelt, weshalb das Unternehmen auch direkt am Flughafen eine Außenstelle eingerichtet hat. Die Strategie sich in diesem sehr spezifischen Marktsegment zu etablieren und mit der Bereitstellung so genannter Spezial- und Schlüsselqualifikationen auch für andere potentielle Neukunden attraktiv zu werden, ist bewusst gewählt. Eine Expansion des Geschäftsfeldes, der Verleih von Arbeitskräften auch an andere Flughäfen, wird mittelfristig angestrebt.

10.1 Kooperation mit der FNG und Formen der Zusammenarbeit (On-Side Management)

Die Kooperation zwischen FuP und dem Flughafen Nürnberg kann als eine gewachsene geschäftliche Zusammenarbeit beschrieben werden, die sich über einen Zeitraum von etwa 15 Jahren entwickelt hat. Damals verliehen mehrere Zeitarbeitsfirmen parallel Arbeitskräfte an die verschiedenen Abteilungen. Im Laufe der Jahre hat sich eine Aufteilung der Kompetenzen zwischen zwei Verleihfirmen¹² ergeben. Dabei deckt FuP den kaufmännischen Teil (PSP, PSO) und die Abteilung der Reinigungskräfte (RSK) ab. Die Zahl der verliehen Mitarbeiter konnte in den letzten Jahren kontinuierlich gesteigert werden.

Die Zusammenarbeit zwischen der APG und FuP basiert auf einem langjährigen bestehenden Vertrauensverhältnis, das von beiden Seiten als Grundlage der Zusammenarbeit bewertet wird. Dies ist auch einer der Gründe warum die APG die Entleihfirma konsequent auch in operative Arbeitsanforderungen wie z.B. Qualitätsprogramme einbindet.

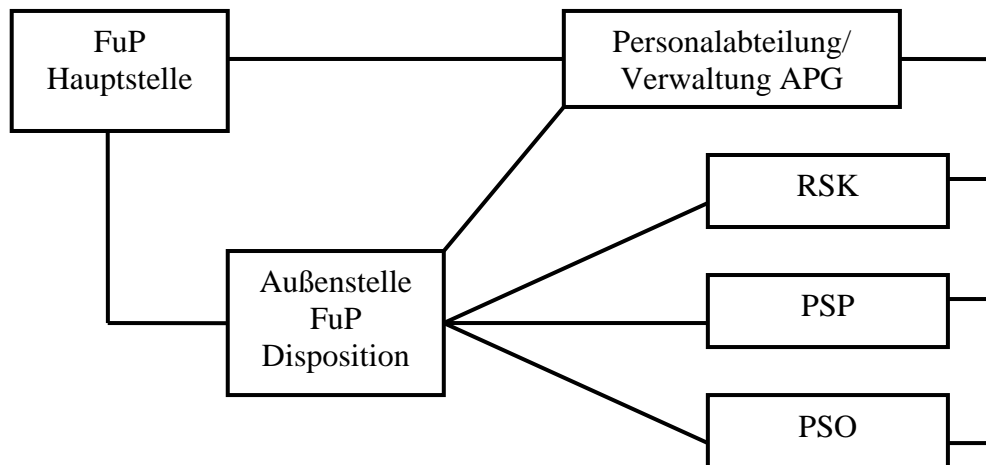
Als Personalservicedienstleister beschränkt sich die Tätigkeit von FuP damit nicht nur auf die reine Bereitstellung und Verwaltung des Personals. Vielmehr ist die direkte Vernetzung (räumlich und arbeitstechnisch) von Ent- und Verleihbetrieb eine Art der Zusammenarbeit,

¹¹ Download unter: www.amp-info.de/fileadmin/user_upload/downloads/Manteltarifvertrag.pdf

¹² Diese Untersuchung beschränkt sich auf mit ihrer Beschreibung und Analyse auf die Zeitarbeitsfirma FUP. Es ist jedoch davon auszugehen, dass die Ergebnisse aufgrund der Kooperation mit demselben Entleihbetrieb (APG) zu ähnlichen Ergebnissen kommen.

die in der Fachliteratur als On-Side Management (vgl. Kap. 5.3.2) beschrieben wird. Einzige Einschränkung hierbei stellt die Konzentration auf den Verleih von eigenen Arbeitskräften dar. Dies bedeutet, eine administrative Einbindung oder Verwaltung von weiteren Zeitarbeitsfirmen und deren Personal findet nicht statt. Dennoch ist der Kontakt zwischen Verleih- und Entleihbetrieb besonders durch die räumliche Nähe und direkten "Face to Face – Kontakt" der Beteiligten integrativ gestaltet.

Abbildung 12: Kontaktfunktion On-Side Management



Quelle: eigene Darstellung

Sowohl die Mitarbeiter der APG als auch ihre Verantwortlichen betrachten die Firma FuP aufgrund der langfristigen Kooperation als "Teil" des Unternehmens. Diese Einstellung spiegelt eine Besonderheit der Zusammenarbeit zwischen Zeitarbeitsfirma und Entleihbetrieb im vorgestellten Beispielbetrieb wider, die bei der späteren Analyse noch einmal aufgegriffen wird.

10.2 Anzahl der entliehenen Mitarbeiter - Poolmanagement

Zum Zeitpunkt der Untersuchung beschäftigte FuP als eine von zwei Zeitarbeitsfirmen 204 Mitarbeiter am Flughafen Nürnberg. Diese verteilen sich im operativen Geschäft folgendermaßen:

Tabelle 3: Anzahl der Mitarbeiter FUP nach Abteilungen (Stand 31.01.2006)

<i>Abteilung</i>	<i>Mitarbeiterzahl (Pool)</i>	<i>Aufgabenbereich</i>
RSK	48	Kabinenservice, Reinigungskräfte
PSP	114	Check-In, Passagierbetreuung
PSO	42	Ramp-Agenten

S

Die dargestellte Mitarbeiterzahl bezieht sich dabei auf einen Pool (festgelegte verfügbare Anzahl) von Mitarbeitern. Dies bedeutet, dass nur etwa 1/3 von ihnen zeitgleich im Einsatz ist. Die Zeitarbeitsfirma greift bei der Disposition der Mitarbeiter auf diesen Pool von verfügbaren Mitarbeitern zurück, die aufgrund ihrer Qualifikation nur für die eine Abteilung bzw. ein Einsatzgebiet verfügbar sind. Dieses System wird als "Poolmanagement" bezeichnet.

10.3 Personalauswahl

Die Bereitstellung von geeignetem Personal für die verschiedenen Tätigkeitsprofile der Abteilungen verlangt schon bei der Einstellung eine gewisse "Filterfunktion" (vgl. Kap. 7.1) von Seiten der Zeitarbeitsfirma. So geben die Anforderungsprofile des Einsatzbetriebes (APG) zwar keine konkrete fachliche Aus-/Vorbildung vor¹³, erwarten aber vom eingesetzten Personal gewisse soziale und integrative Fähigkeiten. Vorherige berufliche Tätigkeiten sind bei der Einstellung nicht von Bedeutung. Bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitern bedient sich FuP der üblichen Rekrutierungsinstrumente wie Zeitungs- und Internetanzeigen. Dabei werden anhand der Tätigkeitsbeschreibung gezielt Bewerber für einzelne Abteilungen gesucht. Nach erstem telefonischem Kontakt erfolgt ein reguläres Einstellungsgespräch, bei dem die potentiellen neuen Mitarbeiter auch über die rechtlichen Aspekte der Arbeitnehmerüberlassung informiert werden.

Die Einstellungen werden "*just in time*" (meint: zeitnah) und immer abteilungsbezogen vorgenommen. Dies bedeutet, dass bei angemeldetem Bedarf von Seiten des Entleihbetriebes Personal genau und nur für diese Stelle angeworben wird. Zwar ist ein Wechsel zwischen den Abteilungen möglich, dieser wird aber nur im Ausnahmefall durchgeführt.

Die unterschiedlichen Einsatzgebiete (PSO, PSP, RSB) stellen aufgrund ihrer differenzierten Arbeitsanforderungen und Qualifikationsmaßnahmen getrennte Arbeitsbereiche dar, die schon bei der Einstellung einer gewissen Auswahl an Mitarbeitern bedürfen.

Tabelle 4: ausgewählte Eigenschaften Abteilungen PSO,PSP,RSB

<i>Eigenschaften</i>	PSO	PSP	RSK
Motivation	hoch	hoch	hoch
körperliche Belastungsfähigkeit	mittel	gering	hoch
Fremdsprachkenntnisse (Englisch)	hoch	hoch	gering
selbstständiges Arbeiten	hoch	hoch	mittel
kognitive Fähigkeiten	hoch	hoch	gering
Kommunikationsfähigkeit	hoch	hoch	gering
gepflegtes Erscheinungsbild	hoch	hoch	gering
Lernbereitschaft	hoch	hoch/mittel	gering
bevorzugter Bildungsstand	hoch	hoch/mittel	egal

¹³ Anmerkung: Einzige bindende Voraussetzung für den Einsatz im Sicherheitsbereich des Flughafens ist ein vorstrafenfreies Führungszeugnis, welches bei der Beantragung des Flughafenausweises durch die Betreibergesellschaft des Flughafens (FNG) vorliegen muss.

Die in der Tabelle ausgewählten Eigenschaften sind nicht repräsentativ. Sie sollen nur einen angeforderten Grund-/Mindeststandard an Eigenschaften darstellen, die für den betrieblichen Einsatz notwendig ist. Bei der Betrachtung wird deutlich, dass es für die Abteilungen PSO/PSP auf der einen und RSK auf der anderen Seite abweichende psychische (soziale) und physische (körperliche) Anforderungsprofile gibt.

Aufgabe der Zeitarbeitsfirma ist es, diese Anforderungen bei der Einstellung von neuen Mitarbeitern zu berücksichtigen. Dazu gehört auch im Vorstellungsgespräch festzustellen, ob neben nachweisbaren Voraussetzungen (Bsp. gute/sehr gute englische Sprachkenntnisse) auch persönliche Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit, Servicebewusstsein usw. in ausreichendem Maße vorhanden sind.

Die Besetzung einer Stelle mit Personal, das die Anforderungen nur unzureichend erfüllt, würde zur Folge haben, dass der Entleihbetrieb den Einsatz des Mitarbeiters von sich aus beendet. So ist die Auswahl von "passendem" Personal nach Aussage der Verantwortlichen von FuP (vgl. Interview II.1) eine Voraussetzung für den Einsatz im Entleihunternehmen.

11. Zeitarbeit bei der APG

11.1 Einsatzgebiete von Zeitarbeit

Zeitarbeit wird bei der APG in allen bei der Abfertigung beteiligten Abteilungen eingesetzt. Dies sind im Einzelnen:

1. Abteilung PSO "Passanger Service Operations"

In der Abteilung PSO werden Zeitarbeitskräfte ausschließlich als Ramp-Agenten eingesetzt. Sie stellen damit ein Bindeglied zwischen Flugzeugbesatzung (Crew) und Abfertigungsdienstleister (APG) dar. Ihre Aufgabe ist die Überwachung und Dokumentation aller Abfertigungsaufgaben direkt am Flugzeug. Sie sind als Ansprechperson für die Crew zuständig und kontrollieren Passagieranzahl und Beladung des Flugzeugs. In der Abteilung PSO sind über die Firma FuP fast ausschließlich Studenten eingesetzt.

2. Abteilung PSP "Passanger Service Passage"

Die Abteilung Passanger Service verantwortet die Abfertigung und Betreuung der Passagiere im Terminal. Dazu gehören hauptsächlich das Check-In und das "Boarding" (der Einsteigevorgang) der Passagiere. Zeitarbeitskräfte werden hier sowohl als Check-In Agenten und als Boardingpersonal eingesetzt. Die Abteilung PSP setzt Zeitarbeit zudem auch in geringer Zahl bei anderen Tätigkeitsbereichen ein, wie z.B. der Boarding Control (Durchsagen im Terminal, computergestützte Kontrolle des Einsteigevorgangs).

3. Abteilung RSL "Ramp Service"

Die Abteilung RSL übernimmt die komplette Abfertigung des Flugzeugs auf dem Vorfeld. Dazu gehören verschiedene Aufgabenbereiche, die organisatorisch voneinander getrennt sind. Zeitarbeit wird sowohl beim Beladepersonal der Flugzeuge (RSL), in der Gepäckabfertigung (RSB) und im Kabinenservice (RSK) verwendet. Die Abteilung RSL bezieht ihre Zeitmitarbeiter von zwei verschiedenen Zeitarbeitsfirmen, wobei diese aufgrund unterschiedlicher Tätigkeitsbereiche voneinander getrennt sind.

Die folgende Tabelle zeigt eine Aufschlüsselung der Zeitarbeitnehmer nach Einsatzgebieten (Abteilungen) und Verleihfirmen.

Tabelle 5: Anzahl von Zeitarbeitern APG (Stand 31.01.2006)

Abteilung	Pool von Zeitarbeitern	Zeitarbeitsfirma
PSO	42	Faulhaber und Partner
PSP	114	Faulhaber und Partner
RSK	48	Faulhaber und Partner
RSB	102	Office
RSL	97	Office

Anmerkung: Wie deutlich wird, ist das Mittel der Zeitarbeit bei reiner Betrachtung der Mitarbeiterzahlen (insg.403 Zeitarbeitskräfte) ein intensiv genutzte Beschäftigungsform. Eine detaillierte Aufschlüsselung über das Verhältnis Stammarbeiter - Zeitarbeiter würde in diesem Zusammenhang aber keine genauen Auskünfte über die tatsächlich vorhandene Situation liefern. Gründe hierfür sind:

1. Die in der totalen Anzahl angegebenen Zeitarbeiter bilden einen abteilungsbezogenen genehmigten Pool, aus dem die Zeitarbeitsfirma ihr Personal schöpft (vgl. Kap.10.2). Dies bedeutet, nicht alle im Pool befindlichen Zeitarbeiter sind auch gleichmäßig verteilt im Einsatz. Einige sind aufgrund von natürlicher Fluktuation, Krankheit usw. zwar noch im Pool geführt, waren aber schon länger nicht mehr im Entleihbetrieb tätig.
2. Die in dem Pool geführten Zeitarbeiter haben verschiedene maximale Einsatzzeiten oder Verdienstobergrenzen. So z.B. sind Studenten an andere arbeitsrechtliche Vorschriften gebunden als vormals Arbeitslose oder Teilzeitbeschäftigte. Diese Unterscheidung schlägt sich auch in der Betrachtung total eingesetzter Zeitarbeiter nieder. Zudem sind die Zeitarbeitskräfte nur maximal 80 Std./Monat im Einsatz. So würde ein Vergleich mit Festangestellten (Regelarbeitszeit ca.148 Std./Monat) ein verzerrtes Bild liefern.

11.2 Überlassungsdauer

Im Gegensatz zu der allgemein relativ kurzen Überlassungsdauer von Zeitarbeitskräften im Durchschnitt aller Tätigkeitsbereiche (vgl. Kap.6.7) ist im vorliegenden Praxisbeispiel eine längerfristige Überlassungsdauer zu beobachten. Diese beträgt im Normalfall immer 6 Monate und richtet sich nach der aktuellen Flugplanperiode. Besonders in den Wintermonaten (Anfang November bis Ende April) ist ein verstärkter Bedarf an zusätzlichen Arbeitskräften vorhanden, den die APG fast ausschließlich über das Instrument der Zeitarbeit abdeckt. Dabei ist sowohl der Entleih- wie auch der Verleihbetrieb daran interessiert für diese Zeit möglichst dauerhaft einsetzbare Zeitarbeitskräfte zur Verfügung zu stellen. Gründe hierfür sind:

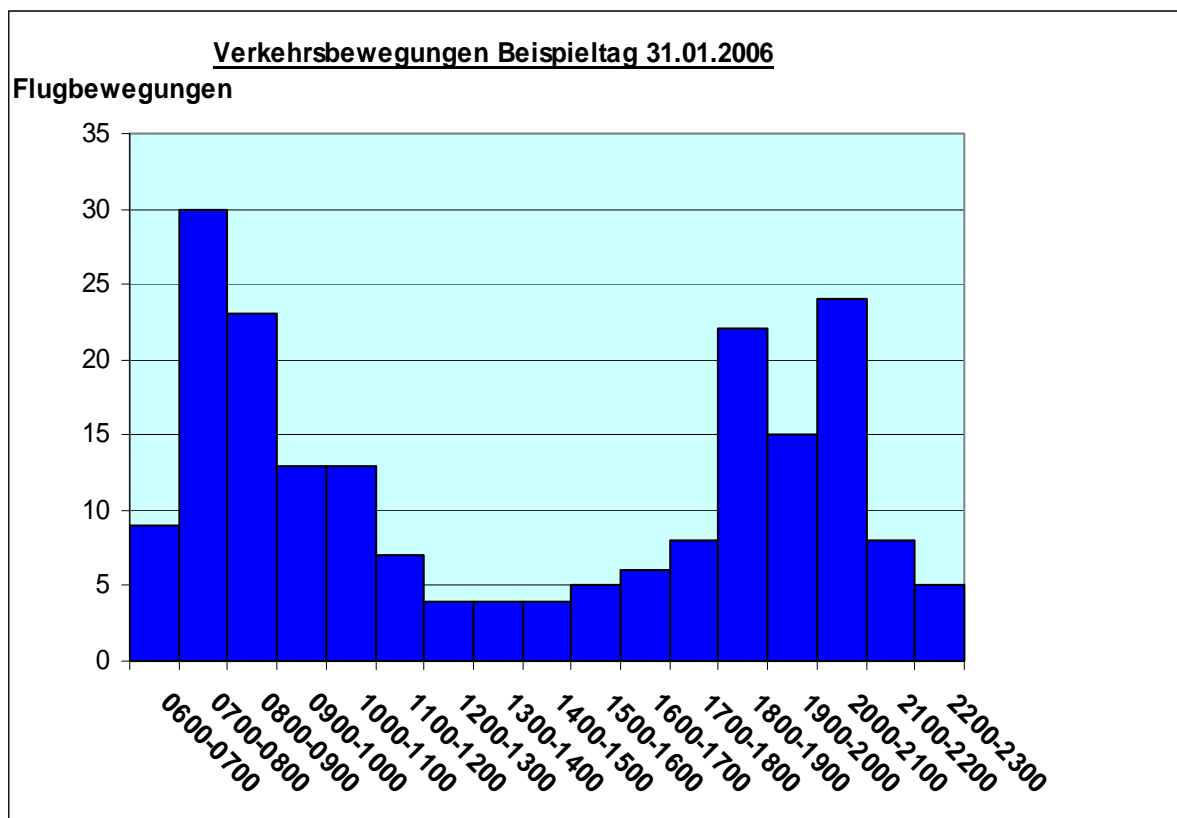
- Die erforderlichen Qualifikationsmaßnahmen (theoretisch/praktisch) verlangen je nach Tätigkeitsbereich verschiedene Einarbeitungszeiten.
- Die sich im Einsatz befindlichen Mitarbeiter benötigen eine personenbezogene Sicherheitsüberprüfung. Diese muss beantragt werden und ist für den Einsatzbetrieb kostenpflichtig.
- Längere Verleiheinsätze (6 Monate) erleichtern die Integration der Mitarbeiter in die Stammebelegschaft und schaffen auch bei den Zeitarbeitnehmern eine Vertrauensbasis, die Motivation und Arbeitseinsatz fördert.

11.3 Einsatzzeiten und Disposition der Zeitarbeitskräfte

Die Einsatzzeiten von Zeitarbeitskräften richten sich nach dem erwarteten Passagier- und Verkehrsaufkommen und dienen hauptsächlich zur Abdeckung so genannter "Verkehrspitzen". Vor allem während des Touristik-Drehkreuzes in den Morgen- und Abendstunden ist in allen Abteilungen, die Zeitarbeiter einsetzen, eine signifikante Mehrbelastung zu verzeichnen. Diese wird vor allem durch den flexiblen Einsatz von Zeitarbeitern gedeckt. Zu den Spitzenzeiten ("Peaks") gehört die Zeit zwischen 7-10 Uhr vormittags und 18-21 Uhr abends. Sie stellt somit eine Haupteinsatzzeit der Zeitarbeitnehmer dar.

Die folgende Grafik verdeutlicht die Hauptbelastungen im operativen Verkehr anhand der Verkehrsbewegungen.

Abbildung 13: Verkehrsbewegungen Beispieltag 31.01.2006

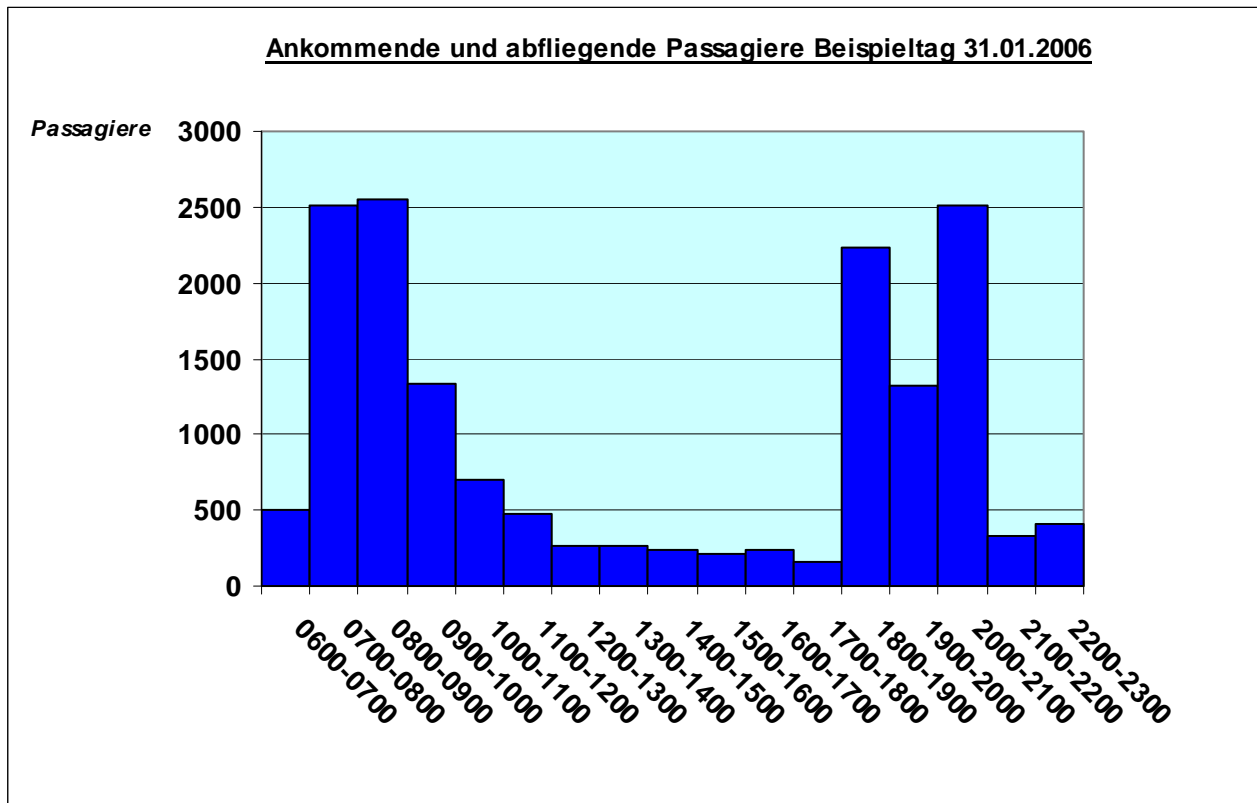


Quelle: Verkehrsbericht Flughafen Nürnberg 31.01.2006

Zwar stellen Passagier- und Verkehrsaufkommen aufgrund zusammenhängender Abfertigungsabläufe eine Arbeitseinheit dar, doch variiert der Arbeitsaufwand je nach Aufgabengebiet der einzelnen Abteilungen. So wirkt sich die Größe des eingesetzten Flugzeugstyps unterschiedlich auf den erwarteten Abfertigungsaufwand und den damit benötigten Personalaufwand für jede Abteilungen aus. Während z.B. das Gepäckaufkommen und Passagierbetreuung mit der Größe der Flugzeuge, insbesondere im Touristik-Drehkreuz, einen deutlich erhöhten Personalaufwand in allen Abteilungen benötigen, ist die Abfertigung von Linienflugzeugen auch mit einer geringeren Zahl von Mitarbeitern zu erbringen. Diesen Umständen müssen der Einsatz von Zeitarbeit und die Disposition der Mitarbeiter natürlich folgen.

Die nachstehende Grafik zeigt die Anzahl der abzufertigen Passagiere pro Stunde.

Abbildung 14: Ankommende und abfliegende Passagiere Beispieltag 31.01.2006



Quelle: Verkehrsbericht Flughafen Nürnberg 31.01.2006

Aus der Grafik wird deutlich, dass besonders zur Abdeckung der Verkehrsspitzen (7 – 11 Uhr und 18-21 Uhr) Zeitarbeitskräfte benötigt werden. Im nächsten Kapitel wird daher genauer auf die Planung der Einsatzzeiten eingegangen.

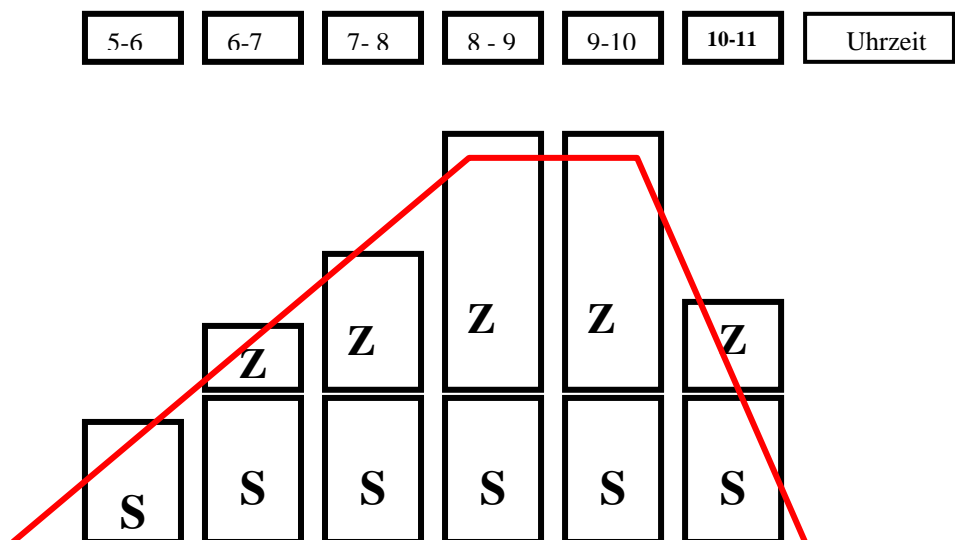
11.4 Planung der Einsatzzeiten durch die Abteilungen

Die Einsatzzeiten für Zeitarbeiter werden von den Verantwortlichen der jeweiligen Abteilungen geplant und dann der Zeitarbeitsfirma zur Disposition überlassen. Dabei ist zwischen einer längerfristigen und kurzfristigen Planung zu unterscheiden. Die längerfristige Planung ist auf einen gesamten Monat ausgelegt und in feste Wochenpläne untergliedert. Dabei werden die Einsatzzeiten des Vormonats als Grundlage der Planung genommen. Änderungen wie Mehr- oder Minderbedarf an Mitarbeitern werden ständig verarbeitet. Der Einsatzplan der Zeitarbeiter wird dabei immer als "Aufstockungsreserve" im eigenen Dienstplan der Stammmitarbeiter genutzt (siehe Abb. 16). Insofern kann man für die Anzahl der benötigten Zeitarbeiter eine Grobplanung erstellen (langfristig). Diese wird aber jedes Mal für den Folgetag "feinjustiert" (kurzfristig). So kann für den Folgetag entweder zusätzliches Personal bestellt oder es kann im umgekehrten Fall auch weniger Personal angefordert werden. In der Regel aber, so bestätigen sowohl die Personalplaner der Abteilungen als auch die Entleihfirma, sind die wöchentlichen Planungen zutreffend.


Besonders in Abteilungen, die in Gruppen arbeiten (Bsp. Reinigung RSK), wird die geplante Personalstärke gern durch ein oder zwei "Springer" verstärkt, um den angebotenen Service jederzeit garantieren zu können. So bestellen die Abteilungen bei kurzfristigen Änderungen zumeist eher Personal nach.

Vorteil dieser Methode ist eine äußerst effiziente Abdeckung des Personalbedarfs, die auch Ausfälle (Krankheiten, Urlaub etc.) beim Stammpersonal ausgleichen kann und kurzfristige Mehrarbeit (Bsp. Charter-, Zusatzflüge) berücksichtigt. Angefordert wird immer eine Mitarbeiterzahl für bestimmte "Schichtdienste". Diese haben in der Regel eine Länge von 3-4 Stunden und werden "überlappend" geordnet, d.h. die Zeitarbeiter fangen zeitversetzt ihren Dienst an. Dies garantiert eine hohe Personalstärke genau zu dem Zeitpunkt, in dem die Arbeitsbelastung quantitativ ihren Höhepunkt erreicht. Die nachfolgende Abbildung soll diesem Umstand idealtypisch darstellen:

Abbildung 15: Aufstockung des Personalstamms durch Zeitarbeiter, Beispielabbildung



Erklärung zur Abbildung

-  = Arbeitsaufwand
- S = Stammarbeitnehmer
- Z = Zeitarbeiter

11.5 Zusammenfassung: Einsatzzeiten der Zeitarbeiter

Als Zusammenfassung der Einsatzplanung von Zeitarbeitern kann also festgehalten werden:

- Zeitarbeit wird hauptsächlich verwendet um die Verkehrspitzen in den Morgen- und Abendstunden zu bewältigen.

- Jede Abteilung koordiniert ihre Arbeitsbelastung selbstständig, wobei die Abdeckung der Arbeitsbelastung durch das flexible Instrument der Zeitarbeit "passgenau" als Aufstockungsreserve eingesetzt wird.
- Die Abteilungen kontrollieren und bestimmen den Bedarf an Personal. Die Disposition, d.h. welche Mitarbeiter wann eingesetzt werden, übernimmt die Zeitarbeitsfirma.

12. Bedarfs- und Personalplanung für Zeitarbeitnehmer

Wie im vorigen Teil beschrieben, richtet sich die Planung der Einsatzzeiten von Zeitarbeit an dem zu erwarteten temporären Arbeitsvolumen der einzelnen Abteilungen aus. In diesem Kapitel soll nun geklärt werden, wie die längerfristige Bedarfsplanung für externes Personal und der Prozess der Personalbeschaffung von Seiten des Entleihbetriebes geplant wird.

Grundsätzlich ist auch in diesem Fall zwischen kurzfristiger und längerfristiger Bedarfsplanung zu unterscheiden. Im Normalfall umfasst die längerfristige Bedarfsplanung eine komplette Flugplanperiode¹⁴ (6 Monate). In dieser Zeit wird von jeder Abteilung eine interne Bedarfsplanung für benötigtes Personal (Stammpersonal + Zeitarbeiter) angefertigt und der Zeitarbeitsfirma bis zu einem bestimmten Termin zugesandt.

Die Meldung darüber, wie viel zusätzliches Personal von der Zeitarbeitsfirma benötigt wird, ist als eine Vorplanung anzusehen, von der durch kurzfristige Bedarfsplanung (Vorlaufzeit 7 Werktage, bei sofortigem Bedarf Ausnahmen) abgewichen werden kann. Diese kurzfristige Bedarfsplanung kann z.B. durch unerwartete Mehrarbeit oder längerfristigen Ausfall eines Festangestellten beantragt werden. Die Bedarfsplanung wird in persönlichen Gesprächen oder Telefonaten mit den Verantwortlichen der Zeitarbeitsfirma abgeklärt. Durch die langjährige Nutzung von Zeitarbeit werden die internen Planungen der Disponenten von immer weniger Unsicherheiten bestimmt, d.h. der angegebene Planungsrahmen hat in der Regel Bestand. Zudem muss neben dem zu bewältigen effektiven Abfertigungsaufkommen und der hieraus resultierenden benötigten Mitarbeiterzahl eine Anlernphase für neue Mitarbeiter eingeplant werden.

Priorität bei der kurzfristigen Bedarfsplanung ist die ausreichende Anzahl an Mitarbeitern für die nächsten zwei bis drei Tage. Des Weiteren muss eine gewisse Anzahl Mitarbeiter vorhanden sein, die qualifiziert sind Aufgaben zu übernehmen, für die es bestimmter Einweisungen bedarf.

12.1 Prozess der Personalbeschaffung

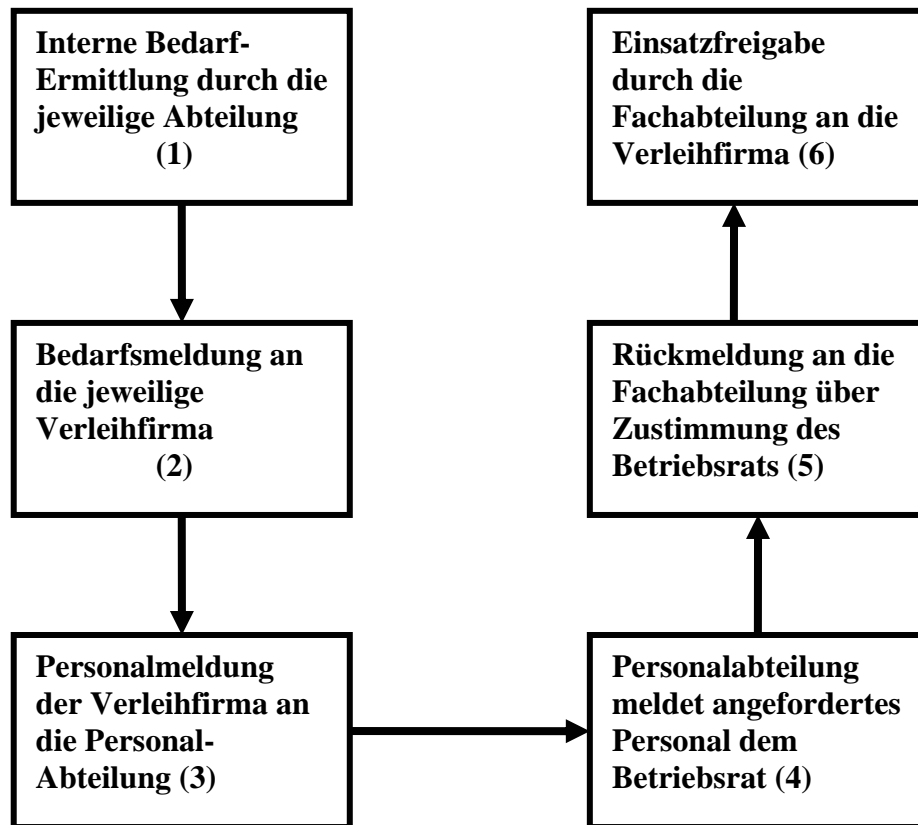
Der Prozess der Personalbeschaffung ist im vorgestellten Beispielbetrieb der APG durch die Einbindung verschiedener Unternehmensebenen und der Verleihfirma selbst gekennzeichnet. Diese ist dabei für die Fachabteilungen zentrale Ansprechstelle, d.h. die

¹⁴ Als Flugplanperiode wird der Zeitraum von 6 Monaten angesehen, da sich um ein planbares Abfertigungsvolumen handelt. Der überwiegende Teil der Flugbewegungen sind Linien- und touristische Linienflüge, die von den Fluggesellschaften pro halbjährlichen Flugplan (Winter/Sommer) angegeben werden.

jeweiligen Abteilungen melden ihren Bedarf an zusätzlichen Mitarbeitern direkt bei der Verleihfirma an.

Die Personalabteilung bekommt von der Verleihfirma Meldung über die Anzahl der Mitarbeiter und legt diese gesammelt dem Betriebsrat zur Genehmigung vor. Erst mit Zustimmung des Betriebsrats bekommt die Fachabteilung eine Einsatzfreigabe für die jeweilige Anzahl an Zeitarbeitern. Der beschriebene Verlauf wurde unter Einbindung aller relevanten Stellen standardisiert und von der Geschäftsführung vorgegeben.

Abbildung 16: Prozess der Personalbeschaffung



Quelle: Abbildung (abgewandelt) aus Handbuch APG, S.9

Der hier dargestellte Verlauf der Personalbeschaffung bildet prozessdynamisch für das Unternehmen (und auch die Verleihfirma) ein Optimum des betriebswirtschaftlich und kostenrechnerisch Möglichen. Er begründet sich durch verschiedene Notwendigkeiten und einer Organisationsform, die sich im Laufe der Zusammenarbeit gefestigt hat.

Im Folgenden soll auf weitere erklärende Erfordernisse der Ablaufstruktur aufmerksam gemacht werden:

- Die Einbindung der Personalabteilung (3) begründet sich auf der administrativen Tätigkeit der anfallenden Kostenabrechnung für alle bei der Airpart GmbH

beschäftigten Zeitarbeitnehmer. Neben der Funktion einer Kontrollstelle übernimmt sie die interne Anmeldung der Zeitarbeitnehmer beim Betriebsrat (4).

- Die Beschäftigung neuer Mitarbeiter von Zeitarbeitsfirmen bedarf grundsätzlich der Zustimmung des Betriebsrats (5). Somit ist dessen Einbindung in den Beschaffungsprozess notwendig. Durch die gewählte Schnittstelle zwischen Personalabteilung und Betriebsrat kann ein gebündelter Informationsfluss über Anzahl der Beschäftigten Zeitarbeitnehmer im Betrieb und Zustimmungen mit Rückkopplung der jeweiligen Abteilungen erfolgen.
- Der direkte Kontakt zwischen Abteilung und Verleihfirma bezüglich Bedarfsermittlung und deren Weitergabe an die Verleihfirma (2) soll eine Prozessverkürzung (besonders bei kurzfristiger Bedarfsplanung) bewirken. Er steht außerdem in Deckung mit der sonstigen alltäglichen Disposition der Zeitmitarbeiter durch die Zeitarbeitsfirma (vgl. Kap. 11.3). Besonders von den Verantwortlichen der jeweiligen Abteilungen wird dieser "kurze Weg" bei Bedarfsweitergabe und anschließend kurzfristiger Bereitstellung von Personal geschätzt.

Mit dem Instrument der Zeitarbeit gelingt es kurz- und mittelfristige Personalplanung miteinander zu verknüpfen. Die entstandene Struktur der Zusammenarbeit zwischen FuP und der APG basiert auf dem schon vorgestellten Konzept des On-Side Managements. Dieses ist genau wie der Prozess der Personalbeschaffung über den Zeitraum von mehr als 10 Jahren "gewachsen". Es stellt einen Kompromiss zwischen den Notwendigkeiten betrieblicher Mitbestimmung und kostenrechnerischer/verwaltungsmäßiger Effizienz dar. Dabei ist nicht zu verschweigen, dass sowohl die Entleihfirma, als auch die Verantwortlichen der Abteilungen einen schnelleren Prozess der Personalbeschaffung (besonders der Bewilligung von Mitarbeitern) bevorzugen würden. Dies ist aber aus den schon dargestellten Gründen nicht durchsetzbar. Die gefundene Lösung ist wie beschrieben mit einem erhöhten Mehraufwand durchführbar und für alle Beteiligten akzeptabel.

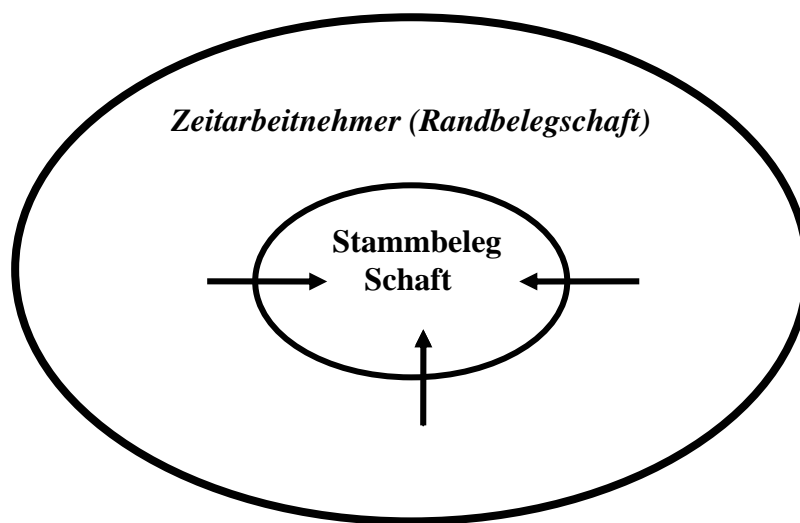
12.2 Übernahme von Zeitarbeitern

Die Übernahme von Zeitarbeitern durch die APG ist ein in den letzten Jahren oft praktiziertes und bewährtes Mittel zur Personalbesetzung. Mit der Einstellung eines länger bekannten und erprobten Mitarbeiters lässt sich die Gefahr einer Fehlbesetzung fast gänzlich reduzieren. Zudem entfallen bestimmte Kosten zur Personalbeschaffung (vgl. Kap. 7.1) und Einarbeitung.

Bei einer Übernahme eines von FuP entliehenen Mitarbeiters gilt eine vertraglich geregelte sechsmonatige Übergangsfrist. Dies bedeutet, dass für den Zeitarbeitnehmer zwischen dem Zeitpunkt des ersten Arbeitsbeginns im Einsatzbetrieb und der Einstellung im Entleihbetrieb ein mindestens sechsmonatiges Verleihverhältnis bestanden haben muss. Zwar begrüßt FuP in Sinne der Kooperation mit der APG die Übernahme eines entliehenen Mitarbeiters durch den Einsatzbetrieb, sieht sich selber aber nicht in erster Linie als Rekrutierungsunternehmen. Somit nimmt die Übergangsfrist eine Art "Pufferfunktion" im Sinne des Verleihunternehmens an.

Die Übernahme von Zeitarbeitern in die Stammebelegschaft und die damit verbundene Umwandlung des Entleihverhältnisses in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis kann auch eine personalpolitische Signalwirkung und Integrationsfunktion für die Zeitarbeiter selbst haben und somit motivationssteigernd wirken. Wie auch in anderen Untersuchungen belegt (vgl. Werthebach et al. 2000, S.14), dürfte für die entliehenen Mitarbeiter damit ein zusätzlicher Anreiz bestehen, sich über gute Leistungen für eine Übernahme zu empfehlen. Die Einstellung von ehemaligen Zeitarbeitnehmern in die feste Belegschaft der APG hat somit für die Zeitarbeitnehmer eine gewisse Anreiz- und Vorbildfunktion und signalisiert allen Mitarbeitern von Unternehmensseite, dass Zeitarbeitskräfte auch als Randbelegschaft in feste Stellen übernommen werden können. Mit diesem Signal ist psychologisch eine Aufwertung der Randbelegschaft verbunden.

Abbildung 17: Übernahme von Zeitarbeitnehmern



Quelle: eigene Darstellung

Die beschriebene Integrationsfunktion der Übernahme kann der Gefahr einer Fragmentierung der Belegschaft (vgl. Kap. 7.1.4) vorbeugen. Besonders der Kontakt mit ehemaligen Zeitarbeitern, die jetzt zur Stammebelegschaft gehören, kann integrative und vermittelnde Funktion besitzen. Sie stehen aufgrund ihres ehemaligen Status als Zeitarbeitnehmer besonders für eine Vermittlerfunktion zur Verfügung.

12.3 Kostenplanung und Abrechnung

Die Abrechnung der Kosten, die die APG für die Zeitarbeiter im betrieblichen Einsatz entrichtet, wird zentral für alle Abteilungen von der Personalabteilung der Muttergesellschaft FNG verwaltet. Dabei werden die Stundenaufstellungen der Zeitarbeitnehmer, die im Einsatz waren, täglich von den Abteilungen übermittelt. Hieraus errechnet die Sachbearbeiterin gemäß einem festgelegten Verrechnungssatz pro Stunde die zu erwartenden Kosten (Vorkalkulation) und vergleicht diese mit den Forderungen der Zeitarbeitsfirma. Die endgültige Verrechnung aller geleisteten Stunden findet jeweils am Monatsende statt.

Zudem besitzt auch jede Abteilung eine eigene interne Kostenrechnung, in der der Einsatz für Zeitarbeit abgebucht wird ("*internes Dienstleistungsmanagement*", vgl. Reckenfelderbäumer 2001, S.13ff). Dieses System hat zwei wichtige Funktionen: Zum einen soll Unstimmigkeiten bei der Zeiterfassung durch eine "doppelte" Abrechnung vorgebeugt werden, zum anderen ist die Aufstellung und Abrechnung nach geleisteten Stunden eine gute Möglichkeit abteilungsspezifische Vergleichsdaten nach Verkehrs- und Abfertigungsaufwand zu führen. Diese Art von abteilungsinterner "Personalkostenanalyse" (vgl. Henselek 2005, S.120ff) wird im folgenden Kapitel näher erläutert.

12.3.1 Abteilungsinterne Personalkostenanalyse

Die Aufstellung der betrieblich-operationellen Personalkosten wird bei der APG auch abteilungspezifisch vorgenommen. Eine Analyse hieraus zeigt auf, wie sich die Personalkosten im Vergleich zu der Abfertigungsleistung verändert haben. Unterstellt man, dass die fest angestellten Mitarbeiter einen relativ fixen Personalkostenblock darstellen, sind Veränderungen in der Kostenanalyse zu einem Großteil auf die Aufwendungen für Zeitarbeit zurückzuführen, da Mehrarbeit fast ausschließlich über das Instrument der Zeitarbeit abgedeckt wird. Gerade in den standardisierten Abfertigungsleistungen der APG kann somit genau bestimmt werden, inwieweit sich die Stückkosten der Abfertigung (Mitarbeiter- und Zeitaufwand pro Abfertigungsleistung) mit verstärktem Einsatz der Zeitarbeit betriebswirtschaftlich berechnen.

Diese personalwirtschaftliche Kostenrechnung ist durch die Bemessung des reinen Stundenlohns pro Zeitarbeitnehmer (reine "*Personalgrundkosten*", vgl. Henselek 2005, S.61f) relativ überschaubar. Es treten im Gegensatz zu direkt bei der APG Beschäftigten keine Lohnzusatzkosten auf. Des Weiteren sind durch die reine Entlohnung der geleisteten Stunden keine "versteckten" Kosten für z.B. Urlaubsansprüche, Krankheit oder sonstige Fehlzeiten enthalten.

Die allgemeine These, dass der vom Entleihbetrieb an die Zeitarbeitsfirma zu entrichtende Stundenlohn pro Zeitarbeitnehmer dem Stundenlohn eines Mitarbeiters bei eigener Anstellung übersteigt (vgl. Kap.7.1), wird von Verantwortlichen des Unternehmens bestätigt. Dies widerspricht dem allgemeinen Vorurteil, dass der Einsatz von Zeitarbeit im Unternehmen Lohnkosten einspare. Dennoch ist es für die APG unter Betrachtung zusätzlicher Faktoren wie Arbeitszeitflexibilität oder Vermeidung von "Arbeitgeberrisiken" attraktiv Zeitarbeit einzusetzen. Die dadurch zusätzlichen entstehenden finanziellen Kosten sind im Gegensatz zu den zur Verfügung stehenden Alternativen (Neueinstellungen, Überstunden etc.) zu vertreten.

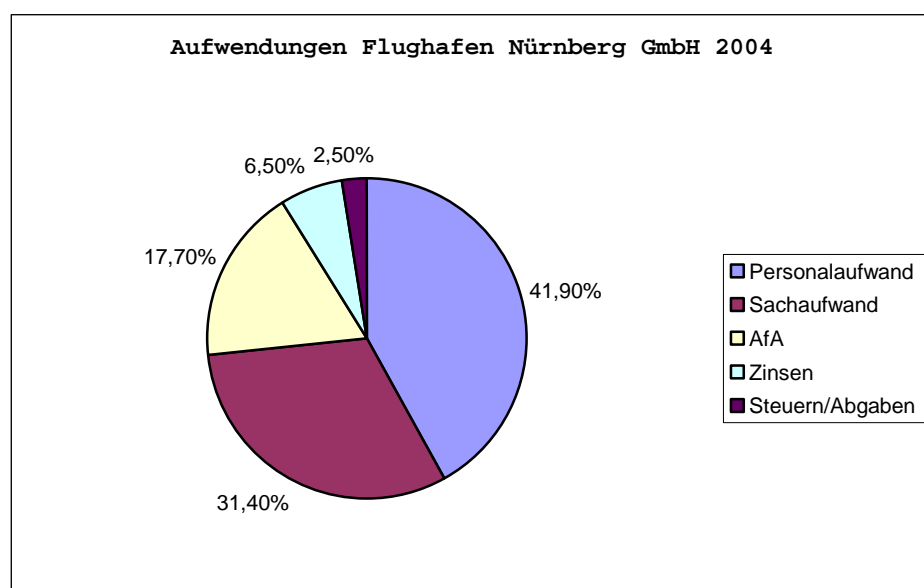
Diese operative Personalkostenplanung (vgl. Henselek 2005, S.128) bedarf aber einiger Einschränkungen und ist nicht vollständig auf die betriebliche Kostenanalyse des gesamten Unternehmens übertragbar. So wird in der wissenschaftlichen Literatur (vgl. Scherm/Süß 2003, S.214ff) darauf hingewiesen, Prozesskosten für bestimmte Arbeiten nicht nach reinen Personalentgelten zu "errechnen". Damit könnte der Fehleindruck geweckt werden, der gesamte Wertschöpfungsprozess ließe sich anhand von Personalkosten zerstückeln. Vor- und nachgelagerte Prozesskosten würden genauso wie andere indirekte Personalkosten, zu denen auch betriebliche Transaktionskosten zählen, mit dieser Betrachtungsweise nur unzureichend erfasst.

Übertragen auf den vorgestellten Praxisbetrieb der APG bedeutet dies, dass die abteilungsinterne Kostenanalyse zwar eine Kennziffer der personalwirtschaftlichen Kostenrechnung darstellt, ihr Zustandekommen aber durch den Einsatz von Zeitarbeit eingeschränkt werden muss. So ist bei signifikanter Mehrarbeit ein vermehrter Personalaufwand an Zeitarbeitern nötig, der sich durch konstante Grenzkosten (zusätzliche Kosten pro Mitarbeiter/Stunde) auszeichnet. Bei der schon bestätigten Vermutung, dass die Kosten für Zeitarbeitnehmer pro Stunde höher ausfallen als bei festangestellten Mitarbeitern, ist von einem abnehmenden Grenzerlös (Ertrag pro Abfertigungsleistung) auszugehen. Zudem müssen Qualifizierungs- und Controllingaktivitäten im verstärkten Ausmaß hinzugerechnet werden (vgl. Kap. 5.4).

Alle diese Kosteneinheiten stehen dem flexiblen Einsatz von Zeitarbeit gegenüber. Ihre Auswirkungen mindern die Vorteile der Zeitarbeit bei steigender Zahl von entliehen Mitarbeitern auf den ersten Blick. Dennoch kann man davon ausgehen, dass auch der Einsatz einer Vielzahl von Zeitarbeitern Personalkosten auf andere Weise einspart. Alternativ müsste die APG einen höheren eigenen Personalstamm besitzen, der zumeist aus internen flexiblen Beschäftigungsverhältnissen (Teilzeit, Aushilfen etc.) bestehen würde. Kosten für Disposition und das "Risiko" der Beschäftigung auch außerhalb von saisonalen Perioden der Mehrarbeit (Stichwort Winterdrehkreuz) wären die Folge. Mit dem Einsatz von Zeitarbeit sind diese Risiken vermeidbar. Der eigene "schlanke" Personalstamm kann auch bei einer eventuellen negativen Geschäftsentwicklung ohne Probleme beibehalten werden. Eine Personalfreisetzung und die damit entstehenden Kosten sind minimiert.

Auf das gesamte Unternehmen (FNG + APG) betrachtet stellen Personalkosten den größten Posten aller betrieblichen Ausgaben dar. Wie die Abbildung 18 zeigt, wendet die FNG 41.9% aller Ausgaben für Personalkosten auf. In diesem Kostenblock sind zudem auch alle Aufwendungen für Zeitarbeit im operativen Geschäft der APG vertreten.

Abbildung 18: Aufwendungen Flughafen Nürnberg GmbH 2004



Quelle: Geschäftsbericht 2005 Flughafen Nürnberg GmbH

13. Qualifizierung der Zeitarbeiter

Wie im ersten Teil der Arbeit ausgeführt, bestimmt die Qualifizierung der entliehenen Mitarbeiter maßgeblich über ihre Einsatzfähigkeit im Betrieb. Zudem hat die Qualifizierung auch noch eine integrative oder desintegrative Komponente, die im Laufe der Arbeit näher erläutert wird.

Unter Qualifizierung wird allgemein der Vorgang zur Erlangung von Fähigkeiten verstanden, die zur Erfüllung bestimmter Aufgaben oder Anforderungen benötigt werden (vgl. Menzel 2005, S.6f). Dabei kann bei theoretischer Betrachtung sowohl Ver- als auch Entleihunternehmen Qualifizierungsmaßnahmen bei entliehenem Fremdpersonal erbringen. Im vorgestellten Praxisbeispiel der APG findet die Qualifizierung der Zeitarbeitskräfte ausschließlich im Entleihbetrieb statt. Sie ist zudem fach- und abteilungsspezifisch und orientiert sich an den jeweiligen Arbeitsaufgaben. Deshalb soll in diesem ersten Teil versucht werden über die Vorstellung von zwei Praxisbeispielen einen Einblick in die Qualifizierung der Zeitarbeitnehmer im Entleihbetrieb zu erhalten. Dabei wird deutlich, wie unterschiedlich Qualifizierungsaufwand und -dauer sind. Im anschließenden Teil sollen Gemeinsamkeiten und Problemstellungen, die für alle Mitarbeiter gelten, in Verbindung mit den theoretischen Überlegungen aus Kapitel 7.1 weiter erläutert werden.

13.1 Qualifizierung im Bereich RSK (Cleaning)

Die Qualifikation im Bereich RSK wird fast ausschließlich durch praktische Einweisungen erbracht ("on the job"). Als zentrale Lernquelle gelten Kollegen und Vorgesetzte im Einsatzunternehmen. Besonders die Arbeit in so genannten Reinigungsteams in der Größe von 3-5 Personen ermöglicht den neuen Mitarbeitern eine schnelle Einweisung in bevorzugte Arbeitstechniken. Dabei wird die Einarbeitungsphase der neuen Mitarbeiter berücksichtigt, d.h. sie werden in der Anfangszeit nicht als volle Arbeitskraft eingeplant. Besonders bei den einfachen Tätigkeiten, wie z.B. das Reinigen der Flugzeugkabine, hat sich eine "Learning by doing - Methode" als sinnvoll erwiesen. Die Vorteile sind neben einem zügigen Anlernprozess bei der Arbeit selbst eine Verinnerlichung der einzelnen Tätigkeiten für neue Mitarbeiter. Die Qualifizierungsdauer, also die Zeit von Verleihbeginn bis zur ersten selbstständigen Arbeit, beträgt maximal 3 Tage.

13.2 Qualifizierung im Bereich PSO

Im Gegensatz zum Bereich RSK ist die Qualifizierung in der Abteilung PSO aufgrund vermehrt benötigten Fachwissens und Verantwortung umfangreicher. Die vorbereitenden Maßnahmen für den Einsatz bestehen aus einer theoretischen Einweisung und einem praktischen Training. Die theoretische Einweisung (8 Stunden) umfasst Grundlagen zur Flugzeugkunde und zu dem Abfertigungsprozess. Hierbei werden den Mitarbeitern ihre

zukünftigen Aufgaben und ihre Zuständigkeiten erklärt. Nach einer bestandenen schriftlichen Prüfung bekommen sie eine Bestätigung über die Teilnahme an dem Kurs.

Beim praktischen Teil der Qualifizierung wird den zukünftigen Mitarbeitern jeweils ein Kollege zugeteilt, der sie zu drei praktischen Einweisungen (je 4 Stunden) begleitet. In diesen insgesamt 12 Stunden arbeiten die neuen Mitarbeiter ganz regulär im Abfertigungsprozess als Ramp Agenten (siehe Tätigkeitsbeschreibung Kap.11.1). Die Anwesenheit von erfahrenen Kollegen soll ihnen Sicherheit bei der Arbeit vermitteln und praktische Tipps geben.

Nach dieser Zeit wird jeder Mitarbeiter bei einem selbstständigen Dienst überprüft (Check-Out). Dies soll sicherstellen, dass der neue Mitarbeiter dem Mindeststandard an erforderlichem Wissen und Verhaltensweisen entspricht. Die Qualifizierungsdauer beträgt je nach Dienstzeit zwischen ein und zwei Wochen.

13.3 Qualifizierungsanforderungen und Problemstellungen für den Entleihbetrieb

Wie der Vergleich der beiden vorgestellten Qualifizierungsmaßnahmen für Zeitarbeiter in den Abteilungen zeigt, sind es die verschiedenen Arten von Anforderungen der jeweiligen Tätigkeit, die über Qualifizierungsmaßnahmen entscheiden. Dabei wird eine klare Operationalisierung des benötigten spezifischen Fachwissens erarbeitet und an die entliehenen Mitarbeiter weitergegeben. Da die Zeitarbeiter nur in einer ausgewählten Abteilung eingesetzt werden, ist ihre Qualifikation auf einem speziellen Arbeitsbereich bezogen und lässt sich nur erschwert auf andere Bereiche übertragen.

Der Vorteil der Qualifizierung direkt im Entleihbetrieb ist die selbstständige Kontrolle der Qualifizierungsmaßnahmen. Eine Anpassung der Maßnahmen kann jederzeit erfolgen und richtet sich nach den firmeninternen Qualitätsstandards. Die Alternative, also die Qualifizierung der Verleihfirma zu überlassen und die schon ausgebildeten Mitarbeiter sofort einzusetzen, könnte eine Art Kontrollverlust mit sich bringen, den der Entleihbetrieb scheut. Des Weiteren würde sich diese externe Qualifizierung im Verleihsatz (Stundenlohn) der Zeitarbeitskräfte widerspiegeln und den Einsatz verteuern. Die personalökonomisch entstehenden Kosten der internen Qualifizierung hingegen sollen durch die angestrebte längere Einsatzdauer (mind. 6 Monate) amortisiert werden.

Die Problemstellung, die mit der Qualifizierung der Zeitarbeitskräfte verbunden ist, lässt sich auf zwei miteinander verbundene Grundkonflikte reduzieren:

- Den Zeitarbeitern wird auch trotz relativ langer Einsatzzeit beim Entleihunternehmen jegliche weiterführende Qualifikation versagt. Sie besitzen nur eine Basisqualifikation, die sie zur Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen. So kann im Gegensatz zu dem Stammpersonal eine eindeutige Zugangsbarriere zu betrieblichen Weiterbildungen festgestellt werden. Diese Benachteiligung der Randbelegschaft ist auch in der Fachliteratur beschrieben (vgl. Kraemer/Speidel 2004, S.131; Bolder et al. 2003, S.4) und kann im vorgestellten Praxisbetrieb bestätigt werden.
- Maßgeblich verantwortlich für eine bewusste Grenze der Qualifizierung für Zeitarbeitskräfte ist der Betriebsrat der APG. Nach seiner Meinung stellt eine weiterführende Qualifikation der Zeitarbeiter eine Gefahr für die Stammmitarbeiter

und deren Arbeitsplätze dar. Diese Problemstellung ist ein dauerhafter Konflikt im Betrieb (vgl. Kap.14.1).

Eine Diskussion über die sich daraus möglicherweise ergebenden Motivationsdefizite oder Ausgrenzungseffekte sollen ab Kapitel 15 erfolgen. Zudem werden in diesem Zusammenhang auch Vorschläge gemacht, um Zeitarbeitskräften einen verbesserten Zugang zu Qualifikationsangeboten zu ermöglichen.

14. Rolle des Betriebsrates

Wie im vorherigen Kapitel angedeutet, kommt dem Betriebsrat in Fragen der Bewilligung von Zeitarbeitern und ihrer Stellung im Betrieb entscheidende Bedeutung zu. Deshalb soll in diesem Kapitel der Einsatz von Zeitarbeit aus Sicht der betrieblichen Interessensvertretung (Betriebsrat) dargestellt werden.

Generell sieht der Betriebsrat in dem verstärkten Einsatz von Zeitarbeitskräften die Gefahr einer Verdrängung der Mitarbeiter der Stammbesellschaft. Die Gefahr sei in den letzten Jahren stark angestiegen, da es für den Betriebsrat nicht mehr erkennbar war, in welchen Arbeitsbereichen und in welchem Umfang Zeitarbeitskräfte eingesetzt waren. Auch die Kontrolle der Dienstzeiten (Einsatzzeiten) der entliehenen Mitarbeiter war schwer nachvollziehbar. So bestand die Befürchtung, dass die eigentliche Konzeption des Einsatzes von Zeitarbeitern, die Abdeckung von Spitzenzeiten und die Entlastung der Stammmitarbeiter, langsam "aufgeweicht" wurde. Wenn also Zeitarbeiter auch in Nebenzeiten, d.h. außerhalb der Verkehrsspitzen, für alltägliche Abfertigungsaufgaben (z.B. im Linienbereich) eingesetzt werden, stehen sie in direkter Konkurrenz zur Stammbesellschaft. Die Unterscheidung zwischen Abdeckung der Spitzenzeiten im Winterdrehkreuz und normalen betrieblichen Abfertigungsaufgaben im Linienbetrieb ist aber nur schwer zu treffen, da sich in der Praxis Aufgabenfelder und Einsatzzeiten überschneiden. Außerdem wäre bei einer strikten Trennung beider Aufgabenfelder der Vorteil des flexiblen Einsatzes von Zeitarbeit bei Personalengpässen jeglicher Art (Krankheit, Urlaub etc.) nicht mehr gegeben. Somit war dem Betriebsrat klar, dass die alleinige Kontrolle der steigenden Anzahl von Zeitarbeiter insgesamt und ihren Aufgabenbereichen in den jeweiligen Abteilungen keine Regulierung in seinem Sinne war. Hieraus folgend wurde im Jahre 2005 auf Druck des Betriebsrates eine interne Betriebsvereinbarung geschlossen, die im folgenden Kapitel vorgestellt wird.

14.1 Konfliktlinie und Betriebsvereinbarung 2005

Wie angedeutet zeichnete sich mit zunehmendem Einsatz von Zeitarbeit im Betrieb eine Konfliktlinie zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat ab, die von einer gegensätzlichen Interessenlage geprägt war.

Der Betriebsrat war der Meinung, die intensive Nutzung von Zeitarbeit im Unternehmen ohne eine kontrollierende/regulierende Instanz gefährde die Arbeitsplätze der Stammbesellschaft und verhindere systematisch Neueinstellungen. Die Verantwortlichen der Unternehmensleitung hingegen wollten aufgrund der positiven Erfahrungen der letzten Jahre nicht auf das flexible Personalinstrument der Zeitarbeit verzichten und standen einer

Kontrolle über Einsatzzeiten und Aufgaben ablehnend gegenüber. Hierbei wurden sie zum großen Teil auch von den Führungskräften (Abteilung-/Bereichsleiter) unterstützt, die den Einsatz der Zeitarbeiter nicht nur zu Spitzenzeiten während des Touristik-Drehkreuzes nutzen wollten. Auch die abteilungsinterne Kosten- und Personalplanung würde durch eine restriktivere Handhabung der Einsatzzeiten, wie vom Betriebsrat gefordert, in gewissem Maße belastet, da ihre Einsatzplanung die Beschränkung von Zeitarbeitern durch eine flexiblere Dienstzeitregelung für Festangestellte kompensieren müsste. Diese sei aber gerade in ihrer gesamten Komplexität (Ruhezeiten, Urlaub, Krankheit etc.) sehr viel schwieriger planbar.

Eine Einigung in diesem Thema stellte die neue Betriebsvereinbarung des Jahres 2005 zwischen der Geschäftsführung und dem Betriebsrat der APG dar. Sie enthält Vereinbarungen über den Einsatz von Zeitarbeitern im Betrieb. Von Seiten des Betriebsrates ist die verstärkte Kontrolle über Arbeitszeiten und Arbeitsaufgaben der Zeitarbeiter ein erklärtes Ziel. Die Betriebsvereinbarung ist als Kompromiss zu verstehen, der eine weitere Nutzung von Zeitarbeit für den Arbeitgeber ermöglicht, zugleich aber dem Betriebsrat eine Kontroll- und Mitsprachmöglichkeit einräumt. Folgende zentralen Punkte wurden vereinbart:

- Der Betriebsrat bekommt von den Abteilungen eine regelmäßige wöchentliche und monatliche Meldung der Einsatzzeiten aller Zeitarbeiter. So kann er nachhalten, ob die Zeitarbeitnehmer nur zur Abdeckung gewisser Verkehrsspitzen (Mehrarbeit) oder auch aus Personalmangel oder sonstigen Gründen zu anderen Zeiten eingesetzt werden. Hierbei muss sowohl eine monatliche Vorplanung als auch eine wöchentliche Meldung über tatsächlich eingesetzte Zeitarbeiter erfolgen.
- Die Anmeldung der Zeitarbeiter für den Zeitraum der nächsten 6 Monaten muss die Zustimmung des Betriebsrates erhalten (vgl. Kap.12.1). Hierbei wird dem Betriebsrat von der Personalabteilung ein gewisser "Pool" (Gruppe) zur Genehmigung vorgelegt ("Flugplanbezogene Poolanmeldung"). Dieser Pool ist abteilungsbezogen. Erst nach der Genehmigung dürfen die Mitarbeiter in den jeweiligen Abteilungen eingesetzt werden. Auch eine Aufstockung des Pools durch eventuellen kurzfristigen Bedarf muss dem Betriebsrat gemeldet werden und benötigt wiederum seine Zustimmung.
Mit diesem System erhält der Betriebsrat genaue Informationen wie viele Mitarbeiter der Zeitarbeitsfirma für welche Abteilung vorgesehen sind.

Insgesamt betrachtet hat sich die Stellung des Betriebsrates mit der Betriebsvereinbarung in Bezug auf den Umgang mit Zeitarbeitnehmern verstärkt. Als zustimmungspflichtiges Organ kann er sowohl angemeldete (also einsetzbare) als auch tatsächliche Dienstzeiten der Zeitarbeiter kontrollieren. So besteht für den Betriebsrat die Möglichkeit Veränderungstendenzen, wie die eventuelle Zunahme der Einsatzzeiten auch außerhalb der Spitzenzeiten, zu bemerken und richtig zu deuten. Eine starke Zunahme in dieser Zeit könnte einen potenziellen Bedarf an Neueinstellungen signalisieren, der im Moment allein durch Zeitarbeit gedeckt wird. Darüber hinaus ist es auch die Absicht des Betriebsrates die Einsatzzeiten der Zeitarbeitnehmer hinsichtlich gesetzlicher Vorschriften

(Arbeitszeitgesetz) stärker zu überwachen (vgl. Interview II.3). Damit setzt er sich direkt für die Belange der Zeitarbeitnehmer ein, während er ihrer Arbeit sonst eher ablehnend gegenüber stand.

Der schon im theoretischen Teil der Untersuchung skizzierte Konflikt betrieblicher Interessensvertretung im Umgang mit Zeitarbeit (vgl. Kap.4.5.2) wird auch bei der APG deutlich sichtbar. Deshalb scheint es sinnvoll im Folgenden die Zielsetzungen des Betriebsrates im Umgang Handhabung mit Zeitarbeit darzustellen.

14.2 Zielsetzungen der betrieblichen Interessenspolitik vs. Zeitarbeit

Die Zielsetzung des Betriebsrates war seit Beginn der Kooperation zwischen der APG und den Zeitarbeitsfirmen die Umwandlung der bestehenden Entleihverhältnisse in reguläre Beschäftigungsverhältnisse mit üblichen Tarifverträgen. Diese sollten der Besonderheit der unterschiedlich arbeitsintensiven Dienstzeiten gerecht werden und somit als Teilzeitkräfte und Aushilfen erfolgen. Diese wären nach Meinung des Betriebsrates genauso "punktuell" und flexibel einsetzbar wie Zeitarbeitnehmer. Eine Abdeckung des Bedarfs besonders für die Spitzenzeiten könnte hiermit zur Zufriedenheit aller gewährleistet werden.

Zugleich wäre der Betriebsrat auch bereit unter den gegebenen betrieblichen Anforderungen einer (halb- oder ganzjährigen) Befristung der Arbeitsverträge zuzustimmen, um eventuellen Risiken durch Veränderung der Auftragslage vorzubeugen. Dazu zählt nach Ansicht des Betriebsrates vor allem das Eintreten eines neuen Abfertigungsdienstleiters am Flughafen Nürnberg. Eine Befristung der neu entstandenen Arbeitsverhältnisse wäre demnach zwar nicht im eigentlichen Sinne betrieblicher Interessenvertretung, aber ein Zugeständnis an die betriebswirtschaftliche "Risikoplanung" des Unternehmens.

Der Betriebsrat formuliert die Kritik an dem bestehenden System mit eindeutiger Fokussierung auf Zeitarbeit durch folgende zentrale Punkte:

- Durch die intensive Nutzung von Leiharbeit sind nicht nur bestehende Arbeitsverhältnisse in Gefahr, sondern auch Neueinstellungen oder Wiederbesetzungen von Stellen.
- Zeitarbeit führt zur "Ausbeutung" der entliehen Mitarbeiter (soziale Komponente) und Lohndruck insgesamt. Zudem entzieht sich der Arbeitgeber (in diesem Fall Entleiher) seinen eigentlichen Arbeitgeberfunktionen.
- Zeitarbeit ist langfristig nicht das geeignete Mittel um alle Abfertigungsleistungen, besonders außerhalb der Spitzenzeiten abzudecken. Die hohe Fluktuation und dadurch bedingte Einarbeitungskosten, sowie die geringere Motivation der Zeitarbeiter enthalten für den Betrieb "versteckte" Kosten.

Aus diesen Gründen versucht der Betriebsrat, durch die neue Betriebsvereinbarung 2005 gestärkt, die weitere Ausbreitung von Zeitarbeit auf andere Beschäftigungsbereiche zu verhindern und die Zahl der Zeitarbeitnehmer wenigstens konstant zu halten. Hierbei

bedient er sich sowohl seiner Stellung im Prozess der Personalbewilligung als auch dem Mitspracherecht auf Ebene der Qualifizierung. Dieser letztgenannte Punkt ist in der praktischen Arbeit mit Zeitarbeitern von entscheidender Bedeutung und stellt ein wichtiges Instrument langfristiger betrieblicher Interessenspolitik dar.

14.3 Verweigerung weiterführender Qualifizierung als Schutzmechanismus

Die Qualifikation der Zeitarbeiter wurde im Verlauf der Untersuchung schon als betriebsinterner Konfliktpunkt bestimmt (vgl. Kap. 13.3). Dabei ist unter dem allgemein gehaltenen Begriff der Qualifizierung in diesem Teil nicht die berufsvorbereitende Qualifizierung (vgl. Menzel 2005, S.6f), sondern die weiterführende Qualifizierung nach längerer Einsatzdauer gemeint. Deshalb soll an dieser Stelle die Rolle des Betriebsrates und die Auswirkungen des Mitspracherechts auf die Weiterqualifizierung der Zeitarbeitskräfte erläutert werden.

Aus Sicht des Betriebsrates ist ein Einsatz von Zeitarbeit nur zur Abdeckung der Spitzenzeiten tolerierbar. Die Ausdehnung auch außerhalb der Drehkreuzaktivitäten sei ein Hindernis für Neueinstellungen und Wiederbesetzungen. Die Tendenz, nach Willen des Arbeitgebers durch alleinigen Einsatz von Zeitarbeit jetzige und zukünftige Mehrarbeit abzudecken, entspricht nicht den Vorstellungen des Betriebsrates. Als Instrument diese Absicht nach eigenen Vorstellungen zu beeinflussen oder ggf. zu unterbinden setzt der Betriebsrat sein Mitspracherecht bei der Qualifikation der Zeitarbeiter ein.

Grundlage hierfür sind zunächst die allgemein geltenden Regelungen des BetrVG §99 Abs. 1. Diese ermöglichen dem Betriebsrat ein Mitspracherecht bei Qualifizierungsmaßnahmen für die Beschäftigten des eigenen Betriebes. Da alle Qualifizierungsmaßnahmen intern durchgeführt werden, gilt das Mitspracherecht auch für die Zeitarbeiter der APG, die während ihrer Einsatzzeit auch als (temporäre) Mitarbeiter gelten.

So verpflichtet sich der Arbeitgeber bei Qualifikationsmaßnahmen die Zustimmung des Betriebsrates einzufordern. Diese Regelung wurde in der Betriebsvereinbarung 2005 bestätigt. Nach eigenen Aussagen (Vgl. Interview II. 3) nutzt der Betriebsrat gerade an diesem Punkt sein Mitbestimmungsrecht, um zusätzliche Qualifikationen der Zeitarbeiter zu verhindern. Als Begründung sieht er die wachsende Gefahr, dass Zeitarbeiter bei höherer Qualifikation nicht mehr als Unterstützung bei Spitzenzeiten (Personalreserve) angefordert werden, sondern als fest eingeplante Mitarbeiter (Personalstamm) auf einem niedrigeren Lohnniveau geführt werden. Der Arbeitgeber wäre also in der Lage, so die Befürchtung des Betriebsrates, die Zeitarbeiter nach relativ kurzer Einweisungszeit so einzusetzen, dass sie dieselben Abfertigungsaufgaben erledigen, wie die Stammmitarbeiter. Damit würden sie zur direkten Konkurrenz für die Stammbeslegschaft.

Ein *Beispiel* aus dem Bereich RSK soll diesen Umstand erläutern:

Ein Reinigungsteam aus dem Bereich RSK-Kabinenservice besteht normalerweise aus 4 Mitarbeitern (1 Vorarbeiter, 3 Zeitarbeiter). Der Vorarbeiter hat die Aufgabe die Reinigung des Flugzeugs zeitgemäß zu kontrollieren. Außerdem besitzt er als einziger in der Gruppe einen Vorfeldführerschein, der ihn berechtigt das benötigte Fahrzeug zu fahren. In der Abteilung RSK gab es Überlegungen auch den Zeitarbeitnehmern nach theoretischer und praktischer Einweisung einen Vorfeldführerschein auszustellen, um eventuelle

Personalengpässe bei den Festangestellten und Vorarbeitern überbrücken zu können. Damit hätten sie dann selbstständig eine Flugzeugreinigung durchführen können (4 Zeitarbeiter). Auch die Kontrolle der Arbeitsaufgaben wäre in ihren Aufgabenbereich übergegangen.

Diese Möglichkeit auch Reinigungsteams bestehend aus einer kompletten Zeitarbeitergruppe einzusetzen wäre laut Abteilungsleitung nur als Notlösung bei temporärem Personalmangel angedacht. Der Betriebsrat sieht in einer solchen Möglichkeit aber die Gefahr einer Ausweitung des Einsatzes von Zeitarbeit. Seine Befürchtung ist konkret: Aus der anfänglichen Notlösung wird mit der Zeit eine Dauerregelung, die zum Nachteil für die Stammbesellschaft wird. Diese Entwicklung sei schwer umkehrbar. Aus diesem Grund verweigere er die angeforderte Qualifizierung (Führerschein) für Zeitarbeiter.

14.4 Konsequenzen für den Verleihbetrieb

Wie das Beispiel zeigt, zwingt der Betriebsrat durch Verweigern einer Weiterqualifikation den Arbeitgeber den Einsatz von Zeitarbeit nur auf bestimmte Arbeiten zu beschränken. Das Mittel der Qualifikation wird somit nach Meinung des Betriebsrates zum Schutz- und "Abwehrinstrument" gegen eine Ausweitung der Zeitarbeit auch in Bereiche, die zurzeit noch von Stammmitarbeitern abgedeckt werden.

Inwieweit diese Strategie wirklich Arbeitsplätze schützt, bleibt unklar. Grund hierfür sind verschiedene Überlegungen:

- Man beschränkt sichere Arbeitsplätze auf solche mit höherwertigen Qualifikationen und nimmt dabei in Kauf, dass Arbeitsplätze mit einfachen Anforderungsprofilen (Einweisung, "learning by doing") systematisch mit Personal der Zeitarbeitsfirma besetzt wird.
- Eine selbst herbeigeführte Teilung der Belegschaft in Mitarbeiter mit Anspruch auf Qualifikation und solche ohne Anrecht auf Weiterbildung hat Auswirkungen auf das Betriebsklima insgesamt und die Motivation und Integration der Zeitarbeiter (vgl. Kap. 15.2). Dadurch kann bei den Zeitarbeitnehmern der Eindruck entstehen, man verweigere ihnen systematisch auch nach längerer Verweildauer im Betrieb eine Fort-/Weiterbildung aufgrund ihres Beschäftigungsstatus.
- Die Gründe für eine weitere Qualifizierung richten sich somit primär nach Betriebzugehörigkeit und erst sekundär nach Qualitätsanforderungen. Das Entleihunternehmen wird somit in die Situation gebracht einen erhöhten Aufwand für Kontrollmechanismen zu investieren (vgl. Reckenfelderbäumer 2001, S.379ff).

Wie dargestellt, besteht beim Thema Zeitarbeit zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung eine unterschiedliche Interessenslage. Der Betriebsrat versucht die weitere Ausweitung der Beschäftigungsfelder für Zeitarbeiter im Betrieb zu beschränken. Er sieht sich in seiner Funktion als "regulierendes Element" zum Schutz von "festen" Arbeitsplätzen. Hierzu nutzt der Betriebsrat seine Stellung im Bewilligungsprozess und

seine Zustimmungspflicht für Qualifikationsmaßnahmen der Zeitarbeiter. Beide Elemente der betrieblichen Interessensvertretung wurden in der Betriebsvereinbarung 2005 bestätigt.

Diese Interessenkonstellation hat Einfluss auf die direkte Einsatzfähigkeit der Zeitarbeitskräfte. Besonders in Fragen der Qualifizierung ist eine verbesserungswürdige Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat gefordert, um mittelfristig eine planbare Personalentwicklung für alle Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens zu erreichen. Die dargestellten Konsequenzen für das Unternehmen machen deutlich, dass die Verweigerung von Qualifikation verschiedene Folgeerscheinungen mit sich bringen kann. Die Integration der Zeitarbeiter in Strukturen des Einsatzbetriebs ist hiervon ebenfalls betroffen. Im folgenden Kapitel wird daher näher auf mögliche Integrationsprobleme eingegangen.

15. Integration der Zeitarbeitnehmer

Die im Teil 1 dieser Arbeit beschriebene Unterscheidung zwischen organisatorischen und sozialen Eingliederungsproblemen (vgl. Kap.7.1.3) soll im folgenden Teil fortgeführt und am Praxisbeispiel untersucht werden.

15.1 Integration auf organisatorischer Ebene

Die organisatorische Integration der Zeitarbeiter in bestehende Arbeitsstrukturen stellt in der betrieblichen Praxis der APG kaum nennenswerte Probleme dar. Grund hierfür ist neben der langen Erfahrung im Einsatz von Zeitarbeit und den hierbei entstandenen Strukturen eine ausgereifte Disposition der Mitarbeiter in den einzelnen Abteilungen (vgl. Kap. 11.3). Eine in der Fachliteratur zumeist angeführte fehlende Aufgabenstrukturiertheit (vgl. Werthebach et al. 2000, S.2ff) aufgrund von fehlenden Einweisungen und Fachwissen über die eigene Arbeit kann klar zurückgewiesen werden. Die meisten Mitarbeiter sind schon über einen längeren Zeitraum¹⁵ bei der APG tätig und sind sich bei der eigenen Arbeit bezüglich Arbeitsmethoden und zeitlichem Ablauf relativ sicher. Diese Arbeitserfahrung (auf Basis der Betriebszugehörigkeit) und die klare Aufgabenabgrenzung tragen im großen Maße auch zur Aufrechterhaltung qualitativer Standards bei.

15.2 Integration auf sozialer Ebene

Die Integration der Zeitarbeiter auf sozialer Ebene meint, wie im theoretischen Teil dieser Untersuchung ausgeführt, das Verhältnis der Zeitarbeitnehmer und der Stammmitarbeiter untereinander und die Akzeptanz, die die Zeitarbeitnehmer im Betrieb auf verschiedenen Ebenen erfahren.

Im Fall der APG ist dabei festzuhalten, dass die Gruppe der Zeitarbeitnehmer im sozialen Gefüge der Abteilungen eine geschlossene Untergruppe bildet. Eine Identifikation untereinander findet vor allem durch den Arbeitnehmerstatus als Randbelegschaft statt.

¹⁵ Wie im Teil 1 der Arbeit beschrieben (vgl. Kap.6.7) wird in der Fachliteratur eine Entleihdauer von über 3 Monaten als "längere Entleihdauer" benannt. Diese Definition wird im aktuellen Beispiel übernommen.

Zwar steigt mit der Entleihdauer die soziale Integration durch verstärkten Kontakt zu Kollegen und Vorgesetzten, dennoch ist bei den meisten entliehenen Mitarbeitern der Wunsch nach einer Übernahme in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis vorhanden. Grund hierfür ist meist ein individueller Wunsch nach verbesserter beruflicher Perspektive und Planbarkeit des Lebensumfeldes. Die soziale Integration ist also auch immer im Spannungsfeld zwischen der Sicht der Stammmitarbeiter auf die Gruppe der Zeitarbeiter (Kategorisierung nach Beschäftigungsstatus) und der Eigensicht der Gruppe der Zeitarbeiter selbst zu beurteilen. Wechselseitige Beeinflussungen sind hierbei offensichtlich.

Vorurteile der Stammbesellschaft gegenüber den Zeitarbeitern, die auf Gründen der Angst vor Verdrängungswettbewerb basieren, sind im Betrieb nur selten vorhanden. Eine mögliche Störung des Betriebsfriedens, wie nach Ausführungen einiger wissenschaftlichen Untersuchungen in Kapitel 7.1.4 beschrieben, ist nicht auszumachen. Auch die in verschiedenen wissenschaftlichen Untersuchungen vermuteten Motivationsverluste (vgl. Wieland et al. 2001, S.102ff) der Zeitarbeiter sind in der betrieblichen Praxis der APG nicht stärker als normal vorhanden. Dennoch gibt es im vorgestellten Betrieb einige Problemfaktoren der sozialen Integration, die im Folgenden untersucht werden.

Ausgrenzende Merkmale, die in ihrer Gesamtheit zu "sozialen Desintegrationseffekten" (vgl. Kraemer/Speidel 2004, S.130) führen können, sind:

- Qualifikationsdefizite bzw. Verwehrung der Weiterqualifikation (vgl. Kap. 13.2)
- Lohndifferenzen (Stichwort: Gleicher Lohn für gleiche Arbeit)
- Betriebliche Partizipation (unzureichender Einsatz des Betriebsrat für Zeitarbeitnehmer und deren Belange)
- Ausschluss von firmeninternen Vergünstigungen
- Fehlende berufliche Perspektive auch bei längerfristiger Einsatzdauer (Unsicherheit der Zeitarbeitnehmer)

Die hier aufgeführten Problemfaktoren sozialer Desintegration der Zeitarbeiter sind, wie bereits angedeutet, auch auf eine Vermischung zwischen sozialen und organisatorischen Integrationsmerkmalen zurückzuführen. Für den Entleihbetrieb ist es daher nicht immer offensichtlich welche Strategie er diesem Problemfeld entgegenbringen soll. Grundsätzlich ist er mit Blick auf die Gesamtbelegschaft an einem möglichst "kooperativen Arbeitsklima" (vgl. Werthebach et al. 2000, S.6) interessiert. Dies schließt natürlich die soziale Integration besonders längerfristiger Zeitmitarbeiter ein. Dem gegenüber steht die grundsätzliche Konzeption der Zeitarbeit (Trennung zwischen Beschäftigungs- und Arbeitsverhältnis), die das Verleihunternehmen für die Belange der Zeitarbeiter, wie z.B. Übernahmen und Entlohnung, verpflichtet. Die Dauerhaftigkeit der Einsätze verwischt aber aus Sicht der Zeitarbeitnehmer oft die vorherrschenden Zuständigkeiten. Für sie scheint das Einsatzunternehmen der Adressat individueller Wünsche für die eigene berufliche Perspektive zu sein.

Diese Situation muss vom Entleihbetrieb erkannt werden. Sie ist aufgrund der vorherrschenden Verleihpraxis (dauerhafte Entleihungen, große Gruppe von Zeitarbeitern) eine spezielle Nebenerscheinung der Intensivnutzung von Zeitarbeit. Eine reine Verlagerung der Verantwortlichkeiten zur Verleihfirma würde der Problemlage nicht gerecht werden, da die maßgeblichen Faktoren betrieblicher Desintegration (Qualifikation, betriebliche Partizipation etc.) in den Zuständigbereich der APG fallen.

15.3 Maßnahmen zur verstärkten Integration auf sozialer Ebene

Um eine Integration der Zeitarbeitskräfte auf sozialer Ebene zu verstärken, kann der Betrieb zu verschiedensten Maßnahmen greifen. Hierbei liegt die Zielorientierung auf einer verbesserten Stellung der Zeitarbeitnehmer aus eigener Sicht und als Folgeschritt einer höheren Akzeptanz innerhalb der Belegschaft. Deshalb sollen an dieser Stelle drei konkrete Maßnahmen vorgestellt werden, die zu einer stärkeren Integration der Zeitarbeitskräfte beitragen:

1. Weiterführende Qualifikation auch für Zeitarbeitskräfte

Wie im Kapitel 13.3 erläutert, sind Zeitarbeiter in der betrieblichen Praxis einer Ausgrenzung unterworfen, da sie nur zu einem bestimmten Grad qualifiziert werden. Sie haben auch bei längerer Einsatzdauer kaum Möglichkeiten weiterführende Qualifikationen von Seiten der Entleihfirma zu nutzen. Deshalb stellt sich die Frage, ob es nicht eine Alternative jenseits der aktiven Personalentwicklung (Schulungen, Seminare etc.) in Form von einem passiven Zugang zu bestimmten Qualifikationsangeboten geben kann von dem sowohl die Entleihfirma, als auch die Zeitarbeiter selbst profitieren könnten.

Ein entsprechendes Konzept soll hier nur in aller Kürze skizziert werden. Dabei umschreibt die passive Qualifikation die reine Bereitstellung von Informationen (Fachliteratur, Intranet) oder das Angebot von praktischen Einweisungen. So könnten z.B. Zeitarbeitnehmer freiwillig an Weiterbildungsseminaren teilnehmen, ohne dafür eine Zertifizierung zu bekommen. Sie erhalten im Gegenzug ein Punktesystem in ihrer Personalakte. Besonders engagierte Mitarbeiter, die aus eigenem Interesse Weiterbildung einfordern, empfehlen sich hierbei für eine spätere Übernahme. Die motivationssteigernde Wirkung dieser Maßnahmen (vgl. Oechsler 1997, S. 459) wäre auch zum Vorteil für den Betrieb. Er könnte ohne erhebliche Mehrkosten oder Verpflichtungen durch einen höheren fachlichen Wissenstand seiner Mitarbeiter insgesamt profitieren. Zudem wäre die bisher vorhandene Trennung bei Qualifikationsmaßnahmen zwischen Stamm- und Randbelegschaft zumindest verringert. Dies erleichtert die soziale Integration der Zeitarbeitnehmer.

2. Aktive Vertretung im Entleihbetrieb

Zeitarbeiter sind aufgrund des relativen hohen Unsicherheitspotentials ihres Arbeitsverhältnisses in besonderem Maße gegen Ausgrenzungen und Benachteiligungen empfindlich (vgl. Werthebach et al. 2000, S.6). Gerade bei einer intensiven Nutzung von Zeitarbeit und der damit verbundenen Masse von eingesetzten Zeitarbeitern muss der Entleihbetrieb auf eine mögliche "Spaltung" der Belegschaft reagieren. Dies ist zwar im

vorliegenden Beispielbetrieb der APG noch nicht erkennbar, dennoch sollte der Entleihbetrieb Maßnahmen treffen um dieses Szenario zu verhindern. Dabei ist es sinnvoll den Zeitarbeitern für ihre individuellen Belange eine eigene Anlauf- und Beratungsstelle zur Verfügung zu stellen. Dies kann z.B. durch eine Vertrauensperson auf Unternehmensseite geschehen. Wichtig dabei ist es die Interessenkonstellation der Beteiligten im Umgang mit Zeitarbeit zu beachten.

Ein Ansprechpartner auf Seiten der Zeitarbeitsfirma ist weniger hilfreich, da dieser als eigentlicher Arbeitgeber zu wenig Einflussmöglichkeit im Einsatzbetrieb besitzt. Des Weiteren würden die Zeitarbeiter wenig Anreiz verspüren auf mögliche Missstände oder Probleme hinzuweisen, da sie dadurch der Gefahr ausgesetzt wären persönlich für die Beschwerde belangt zu werden.

Die aktive Vertretung durch den Betriebsrat hingegen wäre wünschenswert. Mögliche integrative Maßnahmen könnten damit nicht nur gegenüber dem Unternehmen, sondern auch der übrigen Belegschaft vertreten und vermittelt werden (vgl. Werthebach et al. 2000, S.5). Zudem besteht Annahme, dass durch die entstehende wachsende Teilnahme an betrieblichen Entscheidungsstrukturen (betriebliche Partizipation) und die "Mitnahme" der Zeitarbeiter in diesem Prozess der vormals festgestellte innerbetriebliche Konfliktpunkt 'Zeitarbeit' mit neuen Akzenten besetzt werden kann.

Inwieweit aber eine solche aktive Teilnahme des Betriebsrates für die Belange der Zeitarbeiter realistisch ist, kann nur schwer abgeschätzt werden. Vorteile dieser Vertretung wären aber für beide Seiten gegeben. Dafür müsste der Betriebsrat etablierte Standpunkte aufgeben und mit einer neuen Interessenwahrnehmung verbinden. Die APG könnte den Betriebsrat in diesem Prozess aktiv unterstützen und eine neue Form der Zusammenarbeit initiieren. Als Angebot von Unternehmensseite könnte die Festlegung einer Quote an Zeitarbeitern auf dem Status Quo erfolgen (Bsp. Verhältnis Stammmitarbeiter – Zeitarbeitnehmerpool 60:40). Dies würde dem Willen des Betriebsrates nach einem erhöhten Beschäftigungsstand tariflich abgesicherter Arbeitsplätze bei der APG direkt entgegenkommen. Im Gegenzug könnte der Betriebsrat Qualifikationsmaßnahmen auf verschiedenen Ebenen auch für Zeitarbeiter zulassen. Diese "Entspannung" im Verhältnis Unternehmensleitung – Betriebsrat wäre zum Vorteil beider Beteiligten und würde eine Integration der Zeitarbeiter in soziale Strukturen des Einsatzbetriebes erleichtern. Zugleich wäre für den Entleihbetrieb die weitere Einsatzfähigkeit der Zeitarbeitnehmer in dem bestehenden System gesichert.

3. Gleiche Rechte für Zeitarbeitnehmer bei firmeninternen Vergünstigungen

Eine schon festgestellte Identifikation der Zeitarbeiter untereinander findet vor allem durch die Art der Anstellung als Randbelegschaft statt. Zudem sind sie auf verschiedener Weise als "externe" Mitarbeiter von betriebsinternen Vergünstigungen oder Angeboten ausgeschlossen, die nur für Stammmitarbeiter zur Verfügung stehen. Dies verstärkt bei vielen Zeitarbeitern das Gefühl nicht vollwertige Mitarbeiter zu sein. Aus diesem Grund sollte die APG als Einsatzbetrieb firmeninterne Vergünstigungen auch für Zeitarbeiter anbieten. Dies betrifft z.B. vergünstigte Getränke und Snacks im Flughafengebäude oder auch Rabatte bei Flugbuchungen. So entsteht auch bei Zeitarbeitern der Eindruck, dass sie als gleichwertige Mitarbeiter gelten. Eine verstärkte Identifikation mit dem Entleihbetrieb kann dabei für die Zeitarbeiter wiederum eine motivationssteigernde Wirkung hervorrufen.

15.4 Zusammenfassung: Integration der Zeitarbeitskräfte

Die Zeitarbeitskräfte im vorgestellten Beispielbetrieb der APG sind auf organisatorischer und arbeitstechnischer Ebene gut integriert. Die lange Erfahrung im Umgang mit Zeitarbeit bei der APG zeigt sich in einer effektiven und ausgereiften Disposition der Zeitarbeitskräfte.

Auf sozialer Ebene gibt es Integrationsprobleme, die in den meisten Fällen auf fehlende Betriebszugehörigkeit zurückzuführen sind. Der Status der Zeitarbeiter als Randbelegschaft führt auch bei längerer Entleihdauer zu einer strukturellen Benachteiligung in Bezug auf Qualifizierung und betriebliches Mitspracherecht. Gerade die intensive und dauerhafte Nutzung von Zeitarbeit bedingt besondere integrative Maßnahmen von Seiten des Entleihbetriebes, um die Gefahr einer möglichen Spaltung der Belegschaft zu verhindern. Die APG als Nutzer von Zeitarbeit ist dabei in der Pflicht sich aktiv für die Zeitarbeiter einzusetzen.

Die in dieser Untersuchung vorgestellten Maßnahmen sollen daher präventive Wirkung haben. Sie sollen als Anregung gelten, die Belange und Bedürfnisse der Zeitarbeiter stärker in den Fokus betrieblicher Entscheidungen zu rücken. Besonders die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat als Anlaufstelle für Belange der Zeitarbeiter sollte von Seiten des Entleihbetriebes vorangetrieben werden.

16. Zusammenfassung: Zeitarbeit bei der APG

Im Verlauf der Untersuchung wurde aufgezeigt, wie Zeitarbeit als flexibles Instrument der Personalplanung bei der Airpart GmbH eingesetzt wird. Dabei ist die APG ohne Zweifel als "Intensivnutzer" von Zeitarbeit zu bezeichnen. Während der Wintermonate von Oktober bis April sind dauerhaft über 400 Zeitarbeitskräfte in verschiedenen Abteilungen im Einsatz. Diese werden vor allem in den Morgen und Abendstunden benötigt, um die Verkehrsspitzen bei der Flugzeugabfertigung abzudecken. Aufgrund der langen Erfahrung im Umgang mit Zeitarbeit hat sich im vorliegenden Beispielbetrieb eine ausgereifte und gut funktionierende organisatorische Zusammenarbeit zwischen der Zeitarbeitsfirma und dem Entleihbetrieb herausgebildet. Dabei übernimmt die Zeitarbeitsfirma sämtliche Aufgaben der Disposition von Mitarbeitern. Die direkte Vertretung der Zeitarbeitsfirma vor Ort und die Einbindung in Fragen der Personalbeschaffung ist als Form des On-Side Management identifiziert worden. Die schnelle Verfügbarkeit zusätzlicher Mitarbeiter und der direkte Kontakt zwischen den Abteilungen und der Zeitarbeitsfirma wird von allen Beteiligten als positiv bewertet.

Um die Entscheidung für den Einsatz von Zeitarbeit unter dem Gesichtspunkt der betriebswirtschaftlichen Effizienz nachzuvollziehen, sollen an dieser Stelle noch einmal die wichtigsten Gründe für den Einsatz von Zeitarbeit aus Sicht der APG dargestellt werden:

Tabelle 6: Zusammenfassung - Gründe für den Einsatz von Zeitarbeit

Grund	Erklärung
Flexibilität der Einsatzzeiten	Die Flexibilität der Einsatzzeiten stellt ein Hauptgrund für den Einsatz von Zeitarbeit bei der APG dar. Sowohl die Dauer als auch die Lage der Einsatzzeiten garantiert eine effiziente Abdeckung der Verkehrsspitzen in Morgen- und Abendstunden.
schlanker eigener Personalstamm	Der Einsatz von Zeitarbeit zur Abdeckung von temporären Auftragsspitzen ermöglicht es der APG ihren eigenen Personalstamm auf einem stabilen Niveau zu halten und trotzdem auch saisonale Mehrarbeit (Beispiel Winterdrehkreuz) abzufertigen. Eine Bewältigung dieser Arbeit durch eigene Mitarbeiter stellt ein erhöhtes betriebswirtschaftliches Risiko dar, da sich aufgrund ständig verändernder Marktbedingungen (Stichwort: Eintritt von Drittabfertignern) und Auftragslagen keine langfristige Personalbedarfsstrategie entwickeln lässt. Folge wäre eine ständige Anpassung des eigenen Mitarbeiterstamms, der auch kurzfristige Freisetzung (Entlassung) von Personal mit sich bringen könnte. Diese "Beschäftigungsrisiko" wird auf die Personaldienstleister übertragen.
Entlastung bei Disposition und Personalverwaltung	Durch die reine Bedarfsanmeldung entfallen administrative Kosten der Disposition und Personalverwaltung. So können die Verantwortlichen jeder Abteilung mit der angemeldeten Personalstärke (Mitarbeiteranzahl) rechnen und bei kurzfristigem Bedarf aufstocken. Sie müssen sich weder um Krankmeldungen, Urlaub oder sonstige Verhinderungen der Mitarbeiter kümmern. Auch arbeitsrechtliche Restriktion wie z.B. Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes und Überstundenausgleich fallen in den Verantwortungsbereich der Zeitarbeitsfirma.
Personalrekrutierung	Die Übernahme von Zeitarbeitern in die Stammbesellschaft ist bei der APG ein gängiges und beliebtes Verfahren. Hierbei profitiert das Unternehmen von der schon vorhandenen Arbeitserfahrung der Mitarbeiter. Gleichweise ist das Risiko einer Fehlbesetzung durch eine vorangegangene längerfristige Einsatz- und Erprobungsdauer minimiert.
Kostentransparenz	Die Nutzung von Zeitarbeit stellt den Betrieb vor eine klare und planbare Kostenstruktur. So sind nur die real erbrachten Leistungen (Stunden) abzurechnen. Des Weiteren kann durch die festgelegte Mitarbeiterstärke pro Arbeitsaufwand eine effektive Nutzung der Personalstärke erreicht werden, der sich auch in den Abfertigungskosten (Stückkosten) widerspiegelt.

16.1 Darstellung der Ergebnisse - Resümee

Die vorliegende Arbeit bietet einen detaillierten und umfassenden Einblick in die Nutzung von Zeitarbeit in der betrieblichen Praxis. Dabei wurden die im theoretischen Teil der Arbeit gesammelten Ergebnisse mit den Erkenntnissen aus dem praktischen Teil systematisch verglichen. Größter Unterschied zu schon publizierten Untersuchungen ist die dauerhafte und intensive Nutzung von Zeitarbeit im vorgestellten Beispielbetrieb. So wurden anhand der speziellen Situation der Airpart GmbH dargestellt, wie der Betrieb durch Zeitarbeit temporäre Mehrbelastungen in der Flugzeugabfertigung abdeckt. Der vorgestellte Betrieb profitiert hierbei von einer ausgereiften Disposition der Mitarbeiter und einer intensiven Kooperation mit der Zeitarbeitsfirma (On-Side Management).

Die Notwendigkeit und Vorteile von Zeitarbeit als flexibles Instrument des Personalmanagements wurden dabei von allen Interviewpartnern in gleicher Weise bestätigt. Unterschiedliche Beurteilungen waren besonders bei Fragen der Qualifikation von Zeitarbeitern und den Einsatzzeiten auch außerhalb von Verkehrsspitzen zu beobachten. Der hieraus entstehende innerbetriebliche Konfliktpunkt zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung wurde ausführlich beschrieben. Daraus folgt die Erkenntnis, dass der dauerhafte Einsatz von Zeitarbeit besonderer innerbetrieblicher Kommunikation zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat bedarf. So sind schon im theoretischen Teil der Untersuchung Handlungsmotive der betrieblichen Interessenvertretung vermutet worden, die einen längerfristigen Einsatz von Zeitarbeit im eigenen Betrieb ablehnend gegenüber standen. Diese wurden im vorgestellten Praxisbeispiel bestätigt. Die Unternehmensleitung hingegen profitiert von den dargestellten Vorteilen der Zeitarbeit und ist bestrebt diese Beschäftigungsform auch auf andere Bereiche des Unternehmens auszuweiten. Eine verbesserte Kommunikation zwischen Betriebsrat und Unternehmensleitung wäre wünschenswert, um auch die Situation der Zeitarbeiter selbst zu verbessern.

So wurde im Lauf der Arbeit untersucht, wie Zeitarbeiter in betriebliche Sozial- und Arbeitsstrukturen integriert sind. Die Analyse machte deutlich, dass Zeitarbeiter aufgrund der Trennung zwischen Arbeits- und Beschäftigungsverhältnis einer Vielzahl von ausgrenzenden Merkmalen (sozialen Desintegrationseffekten) unterworfen sind. Diese betreffen vor allem Qualifikationsangebote und betriebliche Partizipation. Aus diesem Grund sollte der Entleihbetrieb in der speziellen Situation eines dauerhaften Einsatzes vieler Zeitarbeiter besondere Maßnahmen der sozialen Integration anbieten, um einer mögliche Fragmentierung der Belegschaft vorzubeugen. Hierzu wurden im Laufe der Untersuchung verschiedene Maßnahmen vorgestellt. Diese Maßnahmen haben zwei wichtige Funktionen: Zum einen geben sie den Zeitarbeitern das Gefühl vollwertige Mitarbeiter des Einsatzbetriebes zu sein und erhöhen somit die Akzeptanz der vermeintlichen "Randbelegschaft", zum anderen profitiert der Entleihbetrieb von der Motivation und den neuen Qualifikationen der Zeitarbeiter.

Die in der Einleitung formulierte Frage, ob die dauerhafte und intensive Nutzung von Zeitarbeit für Unternehmen eine Alternative zu herkömmlichen Instrumenten der Personalpolitik darstellt, kann grundsätzlich bejaht werden. Allerdings sollte ihr Einsatz vorher durchdacht und ausführlich mit den Personalverantwortlichen und der betrieblichen Interessenvertretung abgestimmt werden. So ist es sinnvoll Aufgabengebiete und Qualifikationsanforderungen vorher genau zu definieren. Aus der vorliegenden Untersuchung können zwei entscheidende Ergebnisse festgehalten werden: Die Aufgabe

der verstärkten sozialen Integration dauerhaft entliehener Mitarbeiter stellt ebenso wie die Zusammenarbeit mit der betrieblichen Interessenvertretung notwendige Begleiterscheinung dar, die der Einsatzbetrieb bei intensiver Nutzung von Zeitarbeit beachten sollte. Mit diesem System werden potentielle Risiken, die ein längerfristiger Einsatz von Zeitarbeit im Betrieb darstellt, minimiert.

Zeitarbeit wird auch in Zukunft eine wachsende Bedeutung bei den Flexibilisierungsprozessen vieler Unternehmen darstellen. Größter Vorteil ist ihre passgenau zeitliche und personelle Abdeckung an die bestehende Auftragslage der Unternehmen. Umso wichtiger erscheint es in diesem Zusammenhang weitere wissenschaftliche Untersuchungen zu diesem Thema vorzustellen, um Handlungslogiken und Einsatzgebiete der Zeitarbeit und ihrer Nutzer näher zu erforschen.

II. Anhang

II. 1 Interview Faulhaber und Partner

Interview mit Jürgen Sterzinger, Leiter der Außenstelle von Faulhaber und Partner GmbH und Co.KG am 09.01.2006.

Interviewer	Interviewpartner
Wie lange gibt es die Firma FuP?	Also, die Firma FuP gibt es im März 15 Jahre, ich bin erst seit fünf Jahren hier.
Seit wann verleiht ihre Firma Personal an den Flughafen?	Oh, das ging ziemlich früh los. Ich glaub vor 13 Jahren das erste Mal.
An welche Bereiche leihen Sie Personal aus?	RSK, PSO und PSP. Das hat sich so entwickelt. Früher waren es sehr viele Firmen. Jetzt haben wir uns das mit der Firma Office aufgeteilt.
Wie viele (Leute) sind für FuP ungefähr hier am Flughafen beschäftigt?	204 sind es jetzt glaub ich. Im Winter durch das Drehkreuz brauchen wir immer ein bisschen mehr, im Sommer natürlich weniger.
Gibt es bei den Einstellungen schon Aussagen darüber wo man eingesetzt wird, oder anders gefragt, sucht man immer speziell für einzelne Abteilungen Leute?	Also, spätestens im Vorstellungsgespräch stellt sich das raus. Manche bewerben sich generell. Man muss sich ein bisschen vortasten, z.B. beim Englischen. Das muss ja auch stimmen. Und man bekommt auch die Menschenkenntnis davon, ob jemand lieber in die Reinigung (<i>Erklärung:</i> Abteilung RSK) oder ins OPS (<i>Erklärung:</i> Abteilung PSO) kann. Aber ein grossteil der Bewerber bewirbt sich explizit für eine ausgeschriebene Stelle.
Ah, deshalb haben sie ja auch im Internet spezielle Stellen ausgeschrieben.	Ja, genau. Und wir fangen schon immer frühzeitig an zu suchen, weil die Vorlaufzeit doch schon etwas (Zeit) in Anspruch nimmt.
Wie lange ist die Vorlaufzeit in der Regel?	Also, erstmal allgemein. Wir fangen so etwa Ende Juni mit Inseraten und den ersten Vorstellungsrunden an. Das machen wir dann auch in Gruppen. Da stellt man dann fest, gerade was das kommunikative angeht, neben den Englischkenntnissen für den Check-In.
Also hat man ein spezielles Anforderungsprofil?	Ja, na klar.
Wie läuft denn das mit der Disposition der Leute. Die Abteilungsleiter haben mir erzählt, sie rufen nachmittags hier an und besprechen, wie viele Leute sie für den nächsten Tag brauchen.	Ja, die rufen hier an und sagen wir brauchen noch vier zusätzliche Leute. Es gibt eine Vorplanung für eine Woche, die jeden Tag neu abgestimmt wird.
Und ihre Aufgabe ist es, diese	Gut im Sommer ist es etwas turbulenter. Da ist es oft

Leute dann zuhause anzurufen?	kurzfristig. Jetzt im Drehkreuz ist alles gut vorgeplant.
Sind die Leute auch außerhalb des Drehkreuzes beschäftigt.	Ja, je nach Bedarf auch außerhalb des Drehkreuzes.
Ist die Disposition, also die Schnittstelle zwischen Abteilung und Ihnen gut gewählt? Sind sie damit zufrieden?	Ja, das sind immer dieselben. Wir besprechen den Wochenplan. Dabei bekommen wir dienstags immer den Bedarf der nächsten Woche und koordinieren den dann.
Kann es auch sein, dass man sich ganz verplant hat und dann abends spät anrufen?	Also vertraglich bieten wir unsere Dienstleistung ja 24 Stunden an. Aber es hat sich so eingebürgert, dass wir einen Tag früher bescheid bekommen. Wenn's gar nicht geht sind wir aber auch in der Lage innerhalb von 2 Stunden Personal zu bekommen. Sonst spring ich auch selber ein, also kein Problem. Es kommt aber selten vor, egal bei welcher Abteilung, dass wir gar nicht reagieren können. Was natürlich ist, wenn's sich morgens kurz vor Dienstbeginn jemand krank meldet...
Ja, das wollte ich auch fragen. Die Leute melden sich hier ab, wenn sie krank sind, nicht direkt in den Abteilungen?	Ja, genau. Die melden sich hier ab. Manche rufen zusätzlich auch in der Abteilung an. Das die (Abteilung) das auch weiß. Nur morgens werden wir keinen Ersatz sofort bekommen. Sonst sind wir da sehr flexibel.
Gibt es eine bestimmte Stundenzahl, die nicht überschritten werden darf? Gerade bei Studenten gilt doch 20 Stunden die Woche?	Es gibt bestimmte Grenzen. Bei Studenten wird da noch zwischen der Vorlesungszeit und der vorlesungsfreien Zeit unterschieden. Also auch Wochenende und Nachtschicht. Vertraglich darf man aber nur 80 Stunden machen, das ist klar.
Gibt es beim Kontakt zu den Abteilungen noch Optimierungsmöglichkeiten, z.B. noch schnelleren Kontakt, oder längerfristige Planungen?	Jetzt wissen wir ja, das sind Erfahrungswerte. Das geht nicht anders. Der Flugplan steht ja, aber trotzdem muss das noch "feinjustiert" werden.
Wird eigentlich nach Mitarbeiterzahl oder nach Stunden angefordert?	Nach Mitarbeiterzahl. Also die rufen hier an, und sagen ganz konkret, wie viele Leute sie brauchen.
Wie ist das mit den Qualifikationen? Auch die Zeitarbeiter haben ja zum Teil unterschiedliche Qualifikationen. Wie achtet man darauf?	Ja, das muss auch fest eingeplant werden. Da muss man drauf achten. So muss auch der Dienstplan ausgerichtet werden. Wir haben ein paar die z.B. Busse fahren dürfen, oder andere Sachen.
Wie ist das mit dem Betriebsrat? Inwieweit beeinflusst das ihre Arbeit?	Tja, der Betriebsrat hat halt Mitspracherecht...
Ich hatte es jetzt schon oft gehört, dass die Mitarbeiter, die höher qualifiziert sind, auch einen höheren Stundenlohn bekommen. Ist das bei ihnen auch so?	Ja. Das gibt es schon. Die Leute die auf dem Dienstplan sind, die eine Einweisung auf bestimmte Sachen haben ein wenig mehr bekommen. Die bekommen aber keinen höheren Stundenlohn, aber eine Verpflegungspauschale, die das ausgleicht. Das haben die Anderen nicht.
Ist das im OPS auch so, die	Die bekommen einen Bonus aufgeschlagen, weil sie eine

Oscars zum Beispiel bekommen auch mehr?	andere Aufgabe erledigen. Das ist was anderes. Die können ja auch mehr. In der Reinigung gibt es halt ein Verpflegungsgeld für die, die mehr als 6 Stunden da sind, laut Dienstplan. Früher war das steuerfrei. Demnächst muss es auch versteuert werden.
Wir waren gerade beim Betriebsrat und seinem Mitspracherecht. Dies bedeutet, er muss über jeden Entleihprozess informiert werden. Wie...	Als erstes Mal muss ich ja sowieso für jeden überlassenen Mitarbeiter einen Mitarbeiterüberlassungsvertrag abschließen. Dann machen wir eine Sammelanfrage für den Monat. Also wir müssen für den Sommer- und für den Winterflugplan die Leute anmelden.
Das ist dann der Pool.	Ja, genau. Ich melde also diesen Pool bei der Personalabteilung an. Der muss dann genehmigt werden. Da hat man dann auch immer noch Ausfälle. Dann haben Studenten ein Praktikum. Die hören dann auf. Dann muss ich noch mal Ersatz anmelden. Der muss auch wieder bewilligt werden.
Und bewilligt der Betriebsrat immer alle Leute?	Na, ja. Wenn man Ersatz bewilligen will, ist das meist kein Problem. Aber sonst kommt auch bei der normalen Poolanmeldung schon mal ein "Nein".
Warum?	Die Begründung kriege ich nicht.
Aber schadet das dann nicht auch dem Flughafen selber. Denn die haben ja den Bedarf.	Das kommt drauf an wie man das sieht.
Und was machen Sie dann mit den Leuten, die schon alle einen Arbeitsvertrag unterschrieben haben?	Die bekommen ihre Verträge am ersten Arbeitstag. Vorher nicht, weil so was wie mit dem Betriebsrat ja passieren kann. Also die Zustimmung brauchen sie alle, vorher kann ich sie ja nicht einsetzen.
Können Sie denn den Betriebsrat und seine Bedenken verstehen?	Das muss man anders sehen. Wenn der Bedarf doch da ist. Zum Beispiel letztes Drehkreuz, da waren wir viel zu wenig Leute, weil viele abgesprungen sind und krank waren. Da hätten wir gut noch 20 Leute gebrauchen können. Wurden aber nicht genehmigt.
Gibt es dann Alternativen, z.B. über den Einsatz von studentischen Aushilfen oder so. Die musste man dann selber koordinieren.	Genau. Und das wird teurer für den Flughafen, weil er ja auch in den Arbeitszeiten Leerlauf drin, in denen die Leute nix tun hat. Das ist bei uns nicht so. Da hat ein Mitarbeiter seinen "Check-In" morgens von sieben bis zehn. Der nächste Mitarbeiter kommt von zwölf bis vier. Wir teilen die Leute nach Arbeit auf und sagen nicht zu ihnen, du hast jetzt drei Stunden Pause.
Und Minimum ist drei Stunden, nicht?	Genau, die dürfen sie sich immer aufschreiben, auch wenn sie im Extremfall nur 2 Stunden da waren. Allerdings muss man dazusagen, für einen Dienst der nur drei Stunden geplant war, dann aber dreieinhalb Stunden dauert, bekommen sie auch nur drei Stunden bezahlt. Obwohl es sich schon rauskristallisiert hat, dass es wesentlich häufiger ist, dass sie früher gehen dürfen.
Und wie ist das mit der Qualifikation? Die Kollegen der PSO bekommen die Check-In	Doch, ich glaube ja. Denn die Leute bekommen alles erklärt, bekommen Unterlagen. Und die Routine kommt dann mit dem Arbeiten. Das ist dann learning by doing.

Schulung. Das ist klar. Sonst können sie nicht arbeiten. Denken Sie auch die Schulungen und Einweisungen sind ausreichend für die Arbeit, die sie verrichten?	
Wie laufen denn die ersten Tage? Müssen sie sofort arbeiten, oder laufen die Neuen erstmal mit?	Nein, jeder bekommt am Anfang noch mal 12 Stunden Einarbeitung. Und in diesen 12 Stunden ist ein und derselbe Mitarbeiter mit ihnen dabei. Hierbei kann der Einzuarbeitende schon arbeiten, hat aber immer jemanden an der Seite, der ihm zuschaut. Das gilt jetzt z.B. für die Bereiche PSO und PSP.
Und beim Cleaning ist das ähnlich?	Beim Cleaning ist es nicht ganz so. Da bekommen die Mitarbeiter am ersten Tag eine Einweisung und dann schauen wir, dass sie in den Gruppen möglichst gut und schnell eingearbeitet werden. Hierbei dürfen in so einer Gruppe nicht mehr als 2 neue (Mitarbeiter) dabei. Man muss ihnen halt am Anfang viel zeigen.
Gibt es denn vom Flughafen oder von ihnen irgendwelche Strategien, dass man die Mitarbeiter noch anders Qualifizieren kann, z.B. dass Faulhaber die Leute qualifiziert oder wünscht das der Flughafen nicht.	Nein, das macht er selber. Zudem würde das unsere eigenen Personalreserven sprengen (lacht). Wir disponieren die Leute, erstellen die Pläne usw.
Was ist den ihrer Meinung der entscheidende Vorteil von Zeitarbeit? Eher der finanzielle Aufwand, die Flexibilität oder die Entlastung der Disposition?	Ich glaube, die Disposition der Leute weniger. Und die zusätzlich anfallende Arbeit macht der Flughafen ja auch, z.B. führt er über jeden Mitarbeiter eine Personalakte, auch wenn dieser bei der Zeitarbeitsfirma angestellt ist. So kann er alles nachvollziehen. Wir machen das natürlich auch. Die zwei wichtigsten Punkte sind die Flexibilität, die zeitliche und auch das kurzfristige. Das ist bei Festangestellten sehr schwierig sie für 3 Stunden kommen zu lassen.
Und die haben feste Ansprüche an Stunden, nicht wahr? Aber wie ist denn das mit studentischen Aushilfen?	Ähh, wie das genau bei Aushilfen ist, weiß ich nicht. Aber normalerweise kommen die studentischen Aushilfen, die direkt am Flughafen oder bei der Airpart beschäftigt sind, kommen immer so 4 bis 6 Stunden. Ob das in jedem Bereich so ist, kann ich nicht genau sagen. Aber die müssen ja auch auf ihre Stunden kommen. Bei uns ist das anders. Da kann der Arbeitgeber halt 3 Stunden anfordern, z.B. von 6 bis 9 Uhr und die nächste dann von 11 bis 14 Uhr. Bei uns bezahlt der Arbeitgeber nur die wirklich geleisteten Stunden, und nicht die Zeit, wo nix los war. Der Leerlauf...
Ich verstehe, kann es auch sein, dass ein und dieselbe Person zwei Einsätze, z.B. von 6-9 Uhr und von 11-14 Uhr hat?	Ja, klar. Das kommt auch vor. Das wissen aber alle dann. Mann bekommt nur die Zeit bezahlt in der man eingeteilt ist, wenn man nicht arbeitet, wird man auch nicht bezahlt. Das kann man aber auch kombinieren. Im Sommer ist manchmal durchgehend viel Verkehr. Da machen sie auch 6 oder mehr Stunden

	hintereinander.
Wie ist das denn mit dem Tauschen der Dienste untereinander?	Es gibt Arbeitszeitgesetz zu beachten. Das ist auch ein ganz ganz wichtiger Punkt. Man bekommt das nicht mit, wenn Leute untereinander tauschen. Erst wenn es passiert ist. Normalerweise ist es aber so, dass man vorbeikommt hier bei uns nach der Arbeit und fragt, ob man tauschen kann. Dann können wir nachgucken. Dann stimmt auch die Abrechnung. Bei den meisten weiß ich ob es funktioniert oder nicht.
Gibt es denn unter den Mitarbeiter von Faulhaber auch..na ja, eine Art Unzufriedenheit. Ich meine damit, dass sie sagen: Wir sind doch für die billige Arbeitskräfte. Ist man dann hart und sagt, es geht nicht anders?	Ok. Die meisten wissen ja, auf was sie sich einlassen. Das wird ihnen im Vorfeld ja auch so gesagt. Sie haben ja zwei Wochen am Anfang Zeit es auszuprobieren. Danach gibt's ja noch sechs Monate Probefrist. Also..Und vom verdient liegen wir ja im Gegensatz zu anderen Zeitarbeitsfirmen wenigstens im guten Mittelfeld. Es gibt ja Zeitarbeitsfirmen, die weniger als 5 Euro zahlen. In dem fall ist es bei uns gar nicht so wenig. Unser Problem ist, dass wir keine Vollzeitverträge bieten können.
Was heißt das? Was ist die maximale Zeit, die die Leute arbeiten?	Zwischen 60 und 80 Stunden im Monat. Das hat den ganz einfachen Grund, dass es fast immer drei Stunden-Schichten sind. Anders ist das nicht möglich. Dann gibt es bei uns die Regelung, dass ein Dienst höchstens einmal am Tag unterbrochen werden darf, d.h. ich habe Mitarbeiter, die gerne Vollzeit arbeiten würden...
Sie wollen auf Vollzeit nach Stunden arbeiten?	Genau. Sie würden dafür auch drei Schichten am Tag machen. Aber das dürfen sie natürlich nicht.
Also dürfen Zeitarbeiter auch am gleichen Tag morgens und abends eingesetzt werden, aber nicht jeden Tag, oder?	Ja, genau. Es muss eine Ruhezeit von 11 Stunden eingehalten werden. Im öffentlichen Bereich kann man es auf 10 Stunden kürzen. Da muss man aber darauf achten, dass an einem anderen Tag dafür 12 Stunden Ruhepausen innerhalb von Fristen liegen. Da achten wir darauf.
Um mal auf die Übernahmen zu kommen. Ich war erstaunt, als ich gehört habe wie viele festangestellte Mitarbeiter über die Zeitarbeitsfirma angefangen haben und dann übernommen wurden.	Ja, das immer unterschiedlich. Oft hört jemand da auf und dann ist es klar, dass sich die Leute die Leute nehmen mit denen sie schon seit Jahren zusammenarbeiten. Die sehen ja auch, wer gute Arbeit macht. Warum soll man dem nicht die Möglichkeit geben?
Das ist dann wahrscheinlich auch vertraglich geregelt zwischen Airpart und Faulhaber, oder? Mit Überlassungsgeld..	Das gibt es nicht. Es gibt eine Überlassungsfrist, eine Vorlaufzeit sozusagen. Das sind sechs Monate. Dafür gibt es kein Überlassungsgeld. Sonst wären wir in manchen Fällen ja nur Personalbeschaffer für den Flughafen. Weil die schauen sich die Leute dann an...
Wieso? Personaldienstleister machen so etwas doch auch..	Ja, wenn man es auch vergütet kriegt. Unsere Tätigkeit hat schon einen anderen Sinn. Wir haben das mit den 6 Monaten dann angeboten. Also die Zeit müssen sie für uns arbeiten und anschließend können sie wechseln.
Wie oft kommt es denn vor, dass eine Abteilung anruft und einen	Ist eigentlich unterschiedlich. Klar kommt das mal vor. Wenn sie sich was Grobes erlaubt haben, zwei- oder dreimal, da

Mitarbeiter, einen Entliehenen, nicht haben will. Aus welchen Gründen auch immer.	werden sie dann abbestellt.
Woran liegt es denn dann meistens, am sozialen Verhalten, oder an der fachlichen Qualifikation? Beispielhaft auch an der Sprache etc.	Nun, an der fachlichen (Arbeit) hat's noch nie gelegen. Meist ist da dann was vorgefallen. Irgendwelche Streitereien, oder Zoff mit den anderen (Mitarbeitern). Auch wenn sie nur rumsitzen, wenn die anderen arbeiten.
Und dann? Was passiert mit den Leuten?	Nun ja. Wenn es gar nicht geht, müssen wir sie entlassen.
Wie ist denn die Stimmung unter den Festangestellten und den Mitarbeiter von Faulhaber. Kann man sagen, dass es dort Differenzen gibt?	Nun, das ist ja schon lange so. Also klar bekommt mal mit, dass es da was gibt. Aber ich glaube, dass gibt es überall und hat nix speziell mit Leiharbeit oder so zu tun.
An wen können sich die Leute dann wenden. Also ich meine nicht mit fachlichen Problemen. Da gehen sie zu denen in der Abteilung. Was ist mit dem Betriebsrat. Ist der für die Leiharbeiter auch eine Ansprechperson?	Nee, da gehen die zu den Abteilungsleiter. Das läuft eigentlich ganz gut. Die haben ein offenes Ohr für sie.
Und kommen die manchmal auch hierher ins Büro, wenn sie Probleme haben?	Die Mitarbeiter? Ja, das kommt auch oft vor. Wir sind ja auch dafür da, Probleme zu regeln. Wir rufen da dort an und gehen selber hin. Das ist aber fallabhängig.
Gibt es regelmäßige Gesprächsrunden mit den Verantwortlichen der Airpart?	Im Bereich PSP gibt es das. Im Bereich der Reinigung nicht zu festen Terminen, da wir jeden Tag telefonischen Kontakt haben. Wenn's da Probleme gibt geh ich rüber, oder die kommen hier her. Das klappt ganz gut.
Was macht es für einen Unterschied, ob man bei der Firma direkt oder über eine Zeitarbeitsfirma beschäftigt ist, z.B. bei der Motivation? Ich hab das besonders im Bereich der Gepäckverladung gespürt..	Nun, bei der Gepäckverladung kann ich nicht mitreden. Da verleihen wir nicht. Im Bereich PSP und PSO bekomme ich oft die Resonanz, dass den Leuten der Job Spaß macht und das wir doch ganz gut bezahlen. Klar, das sind meistens Studenten. Denen reicht das. Da gibt es Jobs, die schlechter bezahlt werden. Denken Sie an Callcenter oder ähnliches. Im Bereich der Reinigung gibt es schon manchmal Differenzen, weil manche auf die Zulage, die 6 Euro am Tag Wert legen. Da sehen wir aber die Qualifikation im Vordergrund. Aber da reden wir ganz offen und ehrlich drüber. Sie kriegen es auch im Vorstellungsgespräch und bei Vertragsabschluss so gesagt.
Und wie ist das längerfristig. Wer entscheidet denn welcher der Mitarbeiter die zusätzliche Qualifikation bekommt. Sie oder die Abteilung?	Das machen wir auch zusammen. Die fragen uns dann auch, wen könnt ihr uns empfehlen? Die kennen die Leute auch länger.
Um das noch mal zusammenzufassen. Der	Genau. Die Ansprüche und so laufen alles über uns. Die Abrechnungen macht die Verwaltung von uns. Das geht zentral.

Flughafen stellt Dienstkleidung, er macht die Qualifizierung etc. und der Rest, die Bezahlung, die Ansprüche, Urlaub etc. kommt von Faulhaber. Die Abrechnung auch.	Die Mitarbeiter füllen auch Stundenzettel aus. Die werden hier verglichen. Natürlich auch mit den Aufstellungen vom Flughafen. Damit kann man Differenzen gut vermeiden.
Wenn man so in die Zukunft schaut. Die Größe des Drehkreuzes ist dieses Jahr fast so geblieben. Ein kleines bisschen geringer..Was ist wenn der Flughafen irgendwann sagt: Zeitarbeit ist zwar angenehm. Wir gehen kaum Risikos ein usw., aber was wir da Zahlen pro Mitarbeiter pro Stunde ist uns zu viel. Wir geben eine ganze Abteilung an Faulhaber ab. Die komplette Abteilung also operativ von der Zeitarbeitsfirma übernommen wird und das nur an entscheidenden Stelle noch Leute vom Flughafen sitzen.	Das wäre kein Thema. Ist aber nicht nur der finanzielle Hintergrund. Ich glaube aber, dass es nicht ganz so weit kommen wird. Grund dafür ist oder wäre in diesem Fall der Betriebsrat. Ich glaube, dass da immer ein gewisser Anteil an Beschäftigten der Airpart dabei ist.
Wie ist das mit dem Betriebsrat? Hat er wirklich eine so starke Stellung, dass er Qualifikationen, um hierauf noch mal zurückzukommen, verbieten kann? Auch wenn vielleicht die Qualität darunter leidet?	Nun gut, das sind Betriebsvereinbarungen. Das ist intern geregelt. Da habe ich weder Einfluss, noch Einblick rein. Qualifikation wird nur das nötigste gemacht. So sieht das der Betriebsrat. Nur die Mindestanforderungen. Und alle Sachen, auch der Ramp-Agent hat zwar schon viel Verantwortung, ist im Grunde, oder besser gesagt gehört im Grunde zu den Helferstätigkeiten. Ganz grob. Bitte nicht falsch verstehen. Natürlich wäre eine weiterführende Schulung sinnvoll. Wenn mal was passiert. Was spricht dagegen? Besonders wenn mal einer von den Festangestellten krank wird.....
Dass der Betriebsrat Angst hat, wenn man sie schult, Normalarbeitsverhältnisse durch Zeitarbeit ersetzt werden. Und das bleibt so.	Ach, die haben doch alle unbefristete Verträge. Und jetzt sind doch z.B. 16 zusätzliche Stellen geschaffen worden. Zusätzlich!
Wieso Teilzeitstellen? Wieso wurden diese denn geschaffen. Das hätte man doch auch theoretisch durch Zeitarbeit abdecken können?	Na, da haben wir doch keinen Einfluss drauf. Da stellt der Flughafen uns vor vollendete Tatsachen. Obwohl ja auch Leute von uns vielleicht darunter sind, die dahin wechseln. Oder nicht wahrscheinlich, sondern sicher.
Haben die Angestellten von ihnen denn feste Stundenzahlen?	Ja, die sind im Arbeitsvertrag auch festgehalten. Wenn sie darüber kommen oder darunter, sie haben ein Konto, von dem das immer abgezogen wird. Ein Arbeitszeitkonto also.
Das war es schon. Vielen Dank für die Informationen.	Kein Problem. Ich danke ihnen.

II. 2 Interview Airport GmbH

Interview mit Frau Hortsch, Leiterin der Personalabteilung Airport GmbH am 17.01.2006.

Interviewer	Interviewpartner
Frau Hortsch, wie lange gibt es Zeitarbeit am Flughafen Nürnberg? Ich hörte schon seit 1993.	Oh, das kann ich ihnen gar nicht genau sagen. Da war ich noch gar nicht da. Da war schon Zeitarbeit hier als ich anfang. Ist dann aber immer größer geworden.
Sie hatten ja früher 6 verschiedene Firmen hier, Danach hat sich das auf 2 Firmen reduziert, nicht wahr?	Ja, genau. Das wurde dann nach Aufgabenbereiche getrennt. Die Firma Faulhaber macht die Bereiche PSO, PSP und RSK und Office macht RSB, RSL und RSLD.
Wie viele Leute sind denn momentan über Zeitarbeit hier am Flughafen beschäftigt?	Moment. Im Moment sind es von beiden Firmen so 200 Leute. Also insgesamt etwa 400. Das ist jetzt rein vom Drehkreuz abhängig. Im Sommer ist es etwas weniger.
Steigert sich die Zahl denn?	Ich würde sagen, letztes Jahr war es ein klein bisschen mehr. Da hatten wir ja eine Fluggesellschaft mehr im Drehkreuz, aber sonst sind die Zahlen über die Jahre ziemlich stabil geblieben. Ich glaube das bleibt auch bei den Zahlen. Die Passage, also PSO hat ein bisschen mehr, weil die haben ja jetzt auch mehr zu tun.
Die Genehmigung, die der Betriebsrat für die Zeitarbeiter geben muss, gilt die für 6 Monate?	Die Genehmigung des Betriebsrates ist für die gesamte Zeit des Drehkreuzes. Also von November bis April.
Der Prozess der Personalbeschaffung, also das Alltägliche meine ich jetzt, ist doch folgendermaßen: Die Abteilungen rufen bei der Zeitarbeitsfirma an und bestellen die Anzahl für den nächsten Tag, oder? War das schon immer so oder ging das auch mal über Sie?	Nein, den Bedarf melden sie an der Firma an. Und die Firma muss mir dann die Namen schicken für die Genehmigung.
Ich meine jetzt im normalen Betrieb, wenn die schon genehmigt sind.	Ach so. Das machen die mit ihren internen Planungen. Die sagen denen, wie viele Leute sie für den nächsten Tag brauchen. Ich nehme an, dass das täglich gemacht wird. Deshalb bilden die auch Pools für jede Abteilung, wo alle Mitarbeiter drin

	sind die dort arbeiten. Und alles andere macht die Firma selber. Da gibt es ja auch Bestimmungen, wie lange die arbeiten dürfen, vom Gesetz halt.
Gibt es denn auch Leute, die nicht zu einem Pool gehören?	Ja, da haben wir ein paar. Ich weiß dass das einige sind, die jetzt z.B. an der Info eingesetzt sind. Das läuft unter dem Begriff "Flyer", Springer also. Und ich glaube Faulhaber hat da auch gelernt, jetzt sind die glaub ich auf der sicheren Seite und macht den Pool von Anfang an etwas größer, um nicht in Engpässe zu geraten. Das war letztes Jahr eng. Da war ne Grippewelle und da mussten die Leute von Faulhaber auch selber mal ran.
Man kann das ja nicht nur an der Zahl der Mitarbeiter selbst erkennen. Sondern zum Beispiel auch an der Zahl der Stunde, die abgerechnet werden, selber kann man das sehen, ob sich das gesteigert hat.	Ja, könnte man. Aber die Planung der Stunden gehen auch immer direkt zwischen der Firma und den Abteilungen. Ich bekomme hier zwar die Abrechnungen, aber ob jetzt das mehr ist weiß ich nicht. Das sind ja so viele. Also das weiß ich jetzt nicht so genau. Die Abteilungen haben ja auch selber eine Kostenplanung.
Was glauben Sie, was ist der größte Vorteil für den Flughafen? Ist es die Flexibilität, die Entlastung der Planung oder der geringere finanzielle Lohn der Leute?	Nein, das glaub ich nicht. Ich glaube die sehen das aus wirtschaftlichen Gründen, weil die Mitarbeiter sind ja immer nur jeweils 3 Stunden früh und drei Stunden abends da. Und für die Zeit kann man niemanden einstellen. Und deshalb macht man das mit Leihpersonal, aus wirtschaftlichen Gründen.
Also wegen der zeitlichen Flexibilität?	Ja, und man kann die Leute einfach nicht einstellen für den Zeitraum. Das wären ja auch immer nur Halbjahresjobs.
Also befristen kann man ja jeden Vertrag. Man kann das ja auch mit Studenten auf Aushilfebasis machen oder? Die Frage ist nur, ist die Disposition der Leute, also das selbständige organisieren, wer und wann kommt nicht zu schwierig?	Ja, ich denke auch, dass das mit der Zeitarbeit besser läuft. Das ist einfacher halt.
Ich hatte bei Gesprächen mit den Abteilungsleitern gehört, dass das sehr gut klappt. Die meinten, sie könnten sich immer darauf verlassen, wenn man anruft, kommen die	Genau. Das ist sehr positiv bei Faulhaber.

(Leute) auch.	
Gibt es denn am Flughafen Pläne, einzelne Abteilungen komplett von Faulhaber übernehmen zu lassen. Die Verantwortlichkeit zwar noch unter der Hand der Airpart, aber das Personal komplett von Faulhaber?	Nein, das kann ich mir nicht vorstellen. Wie das gemanagt wird, also ich meine wie viele von Faulhaber dann eingesetzt werden, das sehe ich ja nur. Aber das muss die Abteilung intern regeln.
Ist es denn eine Strategie zu sagen: Okay, wir müssen wettbewerbsfähig bleiben, dürfen also auch bei den Personalkosten nicht explodieren, deshalb Zeitarbeit. Es geht nicht anders.	Ja, das stimmt. Ob das genau die Strategie ist, kann ich ihnen leider nicht sagen. Da bin ich nicht gut genug informiert. Klar ist aber: Wir haben gute Erfahrungen mit Zeitarbeit. Gerade weil das so flexibel ist, haben wir gute Erfahrungen während des Drehkreuzes gemacht.
Wie ist das mit dem Betriebsrat? Ich hatte da von allen Seiten schon einiges gehört. Manche Vorgesetzte bemängeln, er sei in Bezug auf Qualifikation ja nicht gerade kooperationswillig, wenn ich das mal so ausdrücken darf.	Ja, das weiß ich. Man muss da die eine und die andere Seite sehen. Ich sehe das so beim Betriebsrat: Er denkt sehr sozial. Er würde gern Leute einstellen, auch wenn es nur Teilzeit ist. Er ist halt der Meinung, es laufen genug Arbeitslose herum. Das ist zwar so nicht zu machen. Ich nehme auch an, die Geschäftsführung denkt da anders. Bei Genehmigungen..
Das hatte ich auch erfahren. Ich hatte erfahren, dass er manchmal Sachen, das heißt Personal, nicht genehmigt. Bei Ausfall immer, nicht?	Ja, wenn ein Pool genehmigt wurde von ca. 150 Leuten und es springen dort wieder welche ab, dann wird ohne weiteres genehmigt. Aber es gibt manchmal Sachen, wo er nicht genehmigt. Oder halt erst später genehmigt, mit gewissen Begründungen...
Wie ist das bei der Übernahme von Mitarbeitern der Zeitarbeitsfirma? Ist es hier auch ein großer Vorteil, weil man kennt den Mitarbeiter ja jetzt schon länger, oder?	Das stimmt. Bei uns gibt es aber kein Übergangsgeld, sondern bestimmte Fristen. Welche das genau sind....mhh das kann ich gar nicht so genau sagen. Dass dies nicht sofort geschieht kann ich mir vorstellen. Die suchen ja auch die Mitarbeiter. Aber ich weiß, dass ja einige Mitarbeiter auf jeden Fall übernommen wurden. Aber so viele waren das nicht. Ich glaub so 25, oder so.
Wenn man Literatur über Zeitarbeit liest wird oft davor gewarnt, dass eine Zwei – Klassen Belegschaft entsteht. Hier	Ach, das weiß ich nicht. Ich glaube aber dass das nicht so schlimm ist. Die machen das ja alle schon lange und ... Also ich hab davon noch nichts gehört. Ob das so ist, da müssten Sie die Kollegen selbst fragen.

die Stammarbeiter und da die Randbelegschaft. Gibt es hier irgendwelche Strategie, dass das nicht so kommt?	
Ich dachte da gibt es irgendwelche Strategien. So Integrationsinstrumente, vielleicht bei Betriebsratswahlen oder..	Ja, da sind die auch dabei. Alle die im Einsatz sind dürfen auch mitwählen beim Betriebsrat. Ich mach dann immer die Listen fertig, wer wählen darf.
Ich dachte nur Betriebsangehörige dürften teilnehmen?	Nein, die (Zeitarbeiter) haben das Recht zu wählen.
Wenn man mit den Zeitarbeitern redet, sagen die auch, wir würden gern mehr machen, uns auch qualifizieren usw. Aber da wird immer geblockt. Auch die Leiter der Abteilungen würden ja gerne Einweisungen geben, dürfen sie aber nicht..	Ja, das ist ja auch nachvollziehbar. Den Konflikt gibt es schon lange. Da müssen Sie aber den Betriebsrat fragen. Ich weiß nicht genau, wie das im Einzelfall ist. Manche dürfen ja Sachen fahren, aber nicht alle.
Wie läuft denn die Abrechnung. Machen Sie die hier zentral?	Genau. Ich bekomme von den Disponenten täglich die Abrechnungen per Mail geschickt und dann schicken die Firmen am Monatsende ihre Zettel und dann vergleiche ich.
Vielen Dank für das Gespräch.	Ja, kein Problem. Ich hoffe ich habe ihnen etwas geholfen.

II. 3 Interview Betriebsrat Airport GmbH

Interview mit Rudolf Dollack, Vorsitzender des Betriebsrates der Flughafen Nürnberg GmbH und Airport GmbH (bis 31. Januar 2006) und 2. stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrates der Flughafen Nürnberg GmbH, am 29.01.2006.

Herr Dollack, wie lange sind sie schon am Flughafen beschäftigt?	Seit 1971
Und seit wann sind sie für den Betriebsrat tätig?	oh, ich glaub seit 1978
Seit wann gibt es Zeitarbeit hier am Flughafen, können Sie das ungefähr sagen?	Uh, das war schon, äh vor 13, 14 Jahren. So ab 1992 glaub ich. Aber damals war das noch nicht so schlimm. Sondern..
Wie meinen Sie das?	Na, ja. Das ist ja klein angefangen. Da wurden nur Leihmitarbeiter geholt, wenn wir einen Ausfall hatten in der Mannschaft. Das hatten wir vereinbart mit der Geschäftsführung, dass wir wegen Krankheitsfälle und alles was länger ist als 6 Wochen war. Dann haben wir welche reingeholt. Aber dann ist ja schlimmer geworden mit dem Drehkreuz <i>Air-Berlin</i> . Da wollen wir mal sagen, da haben wir keinen Überblick mehr gehabt, so dass wir vor ,äh, letztes Jahr war das eine Betriebsvereinbarung gemacht haben mit der Geschäftsführung, wie die Leihmitarbeiter gezielt praktisch eingesetzt werden
Äh, ich hatte gehört, vorher waren hier sechs oder sieben verschiedene Firmen (mit Leiharbeitskräften) vertreten. Jetzt hat sich das reduziert auf zwei Firmen, Faulhaber und Office, mit einer Arbeitsteilung..	Ja genau. Faulhaber hat mehr die Angestellten, im kaufmännischen Bereich... Bei der Airport so seit 2000 machen wir alles über Faulhaber und Office....
Wie lange sind die Leute bei ihnen eingesetzt. Doch schon eher langfristig, oder? Sind das genau 6 Monate?	Also zumindest für die 6 Monate wo das Drehkreuz läuft, ne.. von November bis Ende April. Und dann wird das wieder ausgestellt. Aber wenn nötig ist auch danach. Aber wie gesagt, wie das war bevor wir die Vereinbarung gemacht haben. Das war schlimm. Es hat nicht einmal mehr die Personalabteilung gewusst, wie viel Leiharbeiter da sind, was da los ist. Und wir sagen, wir wollten eigentlich ein anderes Arbeitsverhältnis schaffen, mit Saisonarbeitskräften und nicht über Leiharbeit. Das war keine gewerbsmäßige Leiharbeit mehr, sondern was da

	<p>gemacht wurde, sie haben sich da auf der untersten Lohnebene Leute rangeholt, billige Arbeitskräfte. Und wir haben das letztes Jahr gestoppt...Und haben den Leihmitarbeitern bis auf die Passage nicht schulen lassen, also keine Qualifikation gegeben. Die (<i>Erklärung</i>: die Unternehmensverantwortlichen) wollten Die natürlich qualifizieren. Da wäre aber für uns eine Gefahr gegeben..Wenn einer ausscheidet von den Festen mit einem echten Tarifvertrag einfach nicht wieder besetzt wird. Also sie hätten da auf diesem Sektor Leute angestellt und da waren wir nicht einverstanden. Also wir haben da nur das nötigste, also Sicherheitseinweisung und Dangerous Goods Schulung machen lassen. Und bei der Passage nur eine Schulung für ein Abfertigungssystem (<i>Erklärung</i>: CODECO). Aber mehr haben wir da auch nicht machen lassen. Vor zwei Jahren war das, da haben wir und mal breitquatschen lassen, da hieß es wir qualifizieren gewisse Leute mit besonderen Schulungen. Das haben wir dann machen lassen. Wie gesagt, dann sind sie gekommen mit dem Nächsten. Und dann ist immer wieder weitergemacht worden. Da haben wir dann gesagt, so jetzt ist Schluss.. Und haben dann eine Vereinbarung gemacht. Diese besagt, ab welchem Zeitpunkt der Arbeitgeber mit uns in Vereinbarungen eintreten muss, wo er dann mal festes Personal einstellen muss. Zumindest befristet auf ein Jahr. Und die Leiharbeiter nur auf das System des Drehkreuz, wenn wir es mit eigenen Leuten nicht mehr schaffen können.</p>
Was hat sich seitdem geändert?	<p>Ja, das wir einen besseren Überblick haben. Das wir wissen, wie viel Leihmitarbeiter es sind. Und wichtig war es uns auch mit der Arbeitszeit. Denn die Firmen wollen ja mit ihren Leuten Geld verdienen..Also mit meinen Worten ist das eine moderne Sklavenarbeit, mehr nicht. Also die Firmen wollen da was rausholen. Und wenn mal man die Mitarbeiter fragt, die haben doch nur 8 oder 9 Euro Stundenlohn gekriegt. Gegenüber unserem Tarifsysteem war das schon happig. Und was die noch gemacht haben, da sind wir auch dahinter gekommen. Sie haben die Arbeitszeit bei denen so geregelt, dass die mal früh da waren und nachmittags noch mal...</p>
Aber das ist doch erlaub, oder?	<p>Na, ja, aber eingeschränkt. Das ist ganz hart geregelt. Mit gewissen Zwischenzeiten. Aber das muss sein. Aber andere Sachen gehen nicht. Und da haben wir dann gesagt: Schluss aus.</p>

Aber die Mitarbeiter werden doch auch nach Tarif bezahlt, oder? Es ist doch ein gültiger Tarifvertrag..von den Gewerkschaften auch abgesegnet.	na ja....
Sind nicht die Verdienste in den untersten Lohngruppen gerade gestiegen?	Nein, die Leiharbeiter haben schon immer so zwischen 6 bis 8 Euro verdient. Und das ist mit dem Tarifvertrag jetzt nicht viel anders..Wenn sie sich den ganzen Tarifvertrag anschauen, was alles noch dahintersteckt mit Arbeitszeit, Befristungssystem usw.
Was glauben sie denn wieso die Geschäftsführung das denn mit der Leiharbeit so macht? Und nicht z.B. über befristete Verträge..so mit studentischen Aushilfen zum Beispiel...	Weil trotz der Ausgründung der Airpart, 1999/2000 mit einem eigenständigen Haustarifvertrag, der damals ausgehandelt worden ist mit der ÖTV, und außerdem mit Wettbewerbsbedingungen. Und der Arbeitgeber hat gesagt, dann kann er (deshalb) neue Leute einstellen. Dann hat sich aber die ÖTV darauf eingelassen. Das ist ja auch ein Tarifvertrag der gegenüber den öffentlichen Tarifverträgen..ah, ich glaube 12 bis 15 Prozent bei den Angestellten, oder sogar bis 20 Prozent niedriger ist. Das ist eine Zeit gut gegangen. Dann sind sie darauf gekommen, die Airpart muss ja überleben. Wir können das Drehkreuz und andere Sachen mit Leihmitarbeitern machen. Also, ich sag mal, die haben da (zeigt) eine dritte Lohnebene aufgemacht. Weil die zweite war ja schon die Airpart. Also jetzt die unterste Stufe. Ja, und das ist natürlich eine Geschichte gewesen...Warum der Arbeitgeber so denkt ist klar, sie wollen was verdienen. Aber wenn sie es auf diese Art machen. Und sie haben da auch immer Ausreden. Sie können für diese Zeit keine Mitarbeiter einstellen, auch nicht befristet...
Kommst es denn gerade auf die Arbeitszeit an? Wie muss man denn das System gestalten, z.B. dass man die Leute für 3 Stunden kommen lässt?	Na..ich sage ja dass man ein paar Leihmitarbeiter braucht...
Äh, ich wollte eigentlich fragen, worin liegt ihrer Meinung überhaupt der große Vorteil der Leiharbeit? An der zeitlichen Flexibilität, den Löhnen oder dass man ungebundener ist?	Ja, an den Löhnen. Und es gibt sicherlich Einsatzzeiten, wie sie schon gesagt haben, mit den 3 Stunden. Da sagen wir auch, dass können wir mit Leiharbeitern machen. Wenn man aber anschaut, wie oft die Leute tatsächlich da sind...auch außerhalb des Drehkreuzes. Und da wollen wir Teilzeitkräfte..Sie (<i>Erklärung</i> : die Geschäftsführung) haben aber trotzdem an Leiharbeitern festgehalten. Da haben wir den Fehler gemacht, dass wir z.B. die Busfahrer qualifizieren lassen. Und da macht der Arbeitgeber

	immer weiter und sagt: Hier habt ihr zugestimmt, dann hier brauchen wir das auch.
Also dreht sich der Konflikt um die Qualifizierung der Leiharbeiter, richtig? Die Abteilungen wollen ja von sich auch lieber mehr Leute qualifizieren, aber der Betriebsrat sagt nein. Verfolgen sie damit das Ziel zu sagen, wir verbieten notwendige Qualifikation, so dass der Arbeitgeber gezwungen ist neue (Leute) fest einzustellen? Ist das richtig?	Also, äh. Wir haben das ja in Kontingenten bewilligt. Wir haben z.B. die Busfahrer zugelassen, dann haben wir zugelassen: Stromgeräte, Förderbänder. Immer begrenzt. Dann sind sie gekommen im nächsten Jahr und wollte noch mal mehr. Immer so weiter..
Also ist es eine Art Unehrllichkeit, später immer mehr zu fordern? Äh, so man reicht den kleinen Finger und nachher ist es die ganze Hand..	Ja, genau. Und für alle das haben wir dann nicht gemacht. Das ging uns dann zu weit. Das haben wir dann angedeutet, wir machen jetzt Schluss...Und auch mit der Arbeitsicherheit gegenüber den festen (Angestellten)..und da ist ja letztes Jahr die Vereinbarung getroffen worden.
Was mich ja wundert, hat es denn auch versicherungstechnische Gründe, dass Leiharbeiter z.B. keine Fahrzeuge bewegen dürfen. Ich kenne das so von anderen Flughäfen.	Nein, das ist nicht so. Also wir beobachten das ganz genau. Wir sprechen uns auch mit anderen Betriebsräten an Flughäfen ab, um nicht gegeneinander ausgespielt zu werden. Sonst heißt es immer, die anderen stimmen da zu, nur ihr in Nürnberg wieder nicht.
Sind sie, im Nachhinein betrachtet, ein bißchen..äh, verbittert, dass es so gekommen ist mit der Entwicklung in den letzten Jahren?	Ja, muss ich echt so sagen. Wir haben immer wieder gemeint, dass nicht alles zu kriegen ist, was wir so wollen. Aber da haben wir dann immer gesagt: Ein Kompromissweg. Wir haben immer gutmütig gesagt, okay machen wir so, dass das alles läuft. Wir sind ja froh, wenn der Flughafen vorankommt, aber der Arbeitgeber hat das immer mehr ausgespannt (<i>meint</i> : überspannt). Jetzt muss ich aber einfügen: Der Arbeitgeber, nicht die Geschäftsführung, sondern die Ebene darunter. Die wollen alles ausnutzen. Da haben wir schon größten Arger gehabt. Die spielen uns auch mit Hilfe der Anderen gegeneinander aus. Mit der Qualifizierung auch. Wir mussten denen beweisen, wenn wir das machen, ist euer Arbeitsplatz weg. Auch bei Widerbesetzung einer Stelle wird verstärkt auf Leiharbeit gesetzt. Die haben es übertrieben. Bis der Geschäftsführer sich eingeschaltet hat und es zu der Vereinbarung gekommen ist.
Haben sie auch mal daran gedacht, in der Betriebsvereinbarung eine Quote für Leiharbeiter einzuführen?	Ja, ja. Das haben andere Flughäfen ja auch gemacht. Aber wir haben es anders gemacht. Für die Zeit des Drehkreuzes gibt es so uns soviel. Der Pool wird gemeldet und dann sehen wir ja, ob man die alle

	brauch, auch mit Reserve. Da brauchen wir keine Quote. Sagen wir mal, wenn jetzt der Verkehr steigt, also (es) Zuwächse gibt, dann wird ausgerechnet, dass es dafür festes Personal gibt.
Also, wenn man sich mal anschaut, gibt es also doch Neueinstellungen beim Unternehmen direkt, nicht nur über die Zeitarbeitsfirma	Ja, das liegt aber an den Gruppenleitern. Wo eingestellt wird ist ja Abteilung PSO, PSP und RSL auch..Wobei es auch schon Versuche gab, mehr über Aushilfen zu machen, dann haben sie aber festgestellt, dass das nichts ist. Mittlerweile haben wir da jede Menge auch im Bereich Teilzeit. Und er hat ja auch feste (Mitarbeiter) eingestellt. Sie merken ja selber, dass man mit dem festen Personal besser zurecht kommt. Weil sie können ja die Festen für alles qualifizieren.
Hängt das auch ein bisschen mit der Motivation zusammen, ob man bei der Firma direkt oder über eine Zeitarbeitsfirma arbeitet?	Mhh, das ist doch klar. Es gibt einige, die sind froh wenn sie einen Job haben. Aber gibt auch einige, die sagen, da bin ich morgen gar nicht mehr da. Und man sieht ja wie die Leiharbeiter ausgetauscht werden. Der Wechsel ist schon sehr groß. Und bei jedem Wechsel braucht man wieder eine neue Einarbeitung. Und das kostet auch Geld. Man weiß nicht, wie lange bleibt der jetzt da. Das haben sie auch schon gemerkt.
Wo Sie gerade die Kosten ansprechen. Sie kennen ja bestimmt auch die Ausgaben, die die Airpart pro Mitarbeiter und Stunde zahlt. Studien aus anderen Branchen sprechen von dem doppelten des Stundenlohns, den der Leihmitarbeiter bekommt. Lohnt sich das denn für einen Bereich, wo man so auf die Kosten achten muss, um wirtschaftlich zu arbeiten? Gibt es da nicht Alternativen, z.B. studentische Aushilfen?	Ja, ja. Aber bei studentischen Aushilfen ist das was anderes als bei Leihmitarbeiter. Der Arbeitgeber denkt da langfristiger. Er sagt ja, wenn ich den nicht mehr brauche tausche ich ihn aus und bekomme den Nächsten. Er hat die Lohnnebenkosten nicht. Und die Ausfallzeiten und das ganze Zeug. Sondern er sagt, wenn der krank ist oder Urlaub hat, dann kommt der nächste Leihmitarbeiter. Die haben sich da schon was dabei gedacht. Obwohl dem Stundensatz, den wir zahlen..
Also meinen Sie für die Airpart lohnt es sich wirtschaftlich, obwohl es sozial verwerflich ist? Zählt die Flexibilität mehr?	Es lohnt sich insgesamt für die Dauer nicht. Es kann sich lohnen. Das muss ich noch mal sagen, beim Drehkreuz. Ob ich jetzt Leihmitarbeiter brauche für das ganze Jahr, für den ganzen Verkehr, oder ob ich Leute fürs Drehkreuz brauch. Da brauchen wir bestimmt eine gewisse Zahl. Das können wir mit Teilzeit, oder anderen Arbeitsverhältnissen gar nicht schaffen. Auch nicht mit Aushilfen, weil...Es wird sich sicherlich lohnen für den anderen Verkehr... Wir sind für ein System mit beiden (Arten). Hätten wir gewusst, wie das mit den Leiharbeitern

	ausweitet. Und wie Sie auch sagen, die sind teilweise nicht so motiviert und da sind natürlich auch Kosten drin, die sich so nicht rechnen
Mhmm, hängt die Motivation der Mitarbeiter nicht auch von deren Entleihdauer ab? Jemand der nur für 2 Wochen entliehen ist, hat wohl eine andere Motivation, oder? Bei der Airpart geht es doch um langfristige Entleihungen. Da denken die Leute doch schon anders, oder?	Aber jetzt schauen sie doch mal. Die Leute denken auch verschieden. Besonders im Arbeiterbereich, mal abgesehen von den Studenten, werden sie zu Arbeiten herangezogen. Flieger ausladen. Das macht der (Mitarbeiter) nicht auf Dauer. Und wenn er es nicht mehr schafft, ist der schon wieder weg. Also... Aber andererseits gibt es auch Leiharbeiter, die durch uns einen festen Job gekriegt haben. Gucken Sie sich mal im RS-Bereich an....
Also das hat mich auch gewundert, wie viele der Festangestellten durch oder über die Zeitarbeitsfirma dahingekommen sind. Ist ja auch logisch, man kennt die Leute seit Jahren.	Weil das dann immer gepasst hat. Das haben wir auch in der Vereinbarung, dass wenn ein Leihmitarbeiter passt, das wir den dann bevorzugt einstellen.
Noch mal zurückzukommen. Sie haben die Entwicklung ja auch über lange Zeit verfolgt. Ist es denn auch die Strategie von den Verantwortlichen, alle Teilbereiche des Unternehmens zu halten, also nichts an Fremdfirmen abzugeben, um dadurch konkurrenzfähige Löhne anzubieten zu können mit Zeitarbeit. Wissen Sie was ich meine? Mit privaten Abfertigungsfirmen zum Beispiel. Auch wenn man die Regelungen nach europäischem Recht ansieht, wo drei Abfertigungsfirmen schon das Recht haben hier zu arbeiten.	Na, halt. Also nach europäischem Recht ist neben dem Flughafen selber ein privater Abfertigungsdienstleister aus Konkurrenzgründen verpflichtet. Das ist hier Aviapartner. Die besitzen die Lizenz für sieben Jahre hier Leistungen zu erbringen. Wir haben das Glück gehabt, dass die nur einen Kunden hatten. Die sind aber jetzt in München. (Aber) wenn nächstes Jahr ausgeschrieben wird... also wir haben damals Glück gehabt. Jetzt werden ganz andere zu erwarten haben. Wer stark ist, die (Firma) Swissport. Die haben gewisse Airlines in ihren Verträgen. Das ist eine Riesengefahr. Die Airlines sind dann gezwungen, sich von denen abfertigen lassen, sowohl auf Land-, wie auf Luftseite. Ich bin ja auch in Brüssel tätig, beim aushandeln von Richtlinien, deshalb weiß ich das da so genau..Nach den neuen Richtlinien, sollen sich die Flughäfen von ihren Tochtergesellschaften trennen. Die sollen sich dann selbstständig auf ihren eigenen Flughafen bewerben. Und da kann man sich vorstellen, wenn die Airpart diesen Zuschlag nicht bekommt. Und was machen wir dann?
Meinen Sie denn die Abfertigungskosten würden steigen, wenn man anstatt auf Leiharbeit auf Teilzeit und Aushilfen setzt? Könnte man dennoch diese Preise anbieten?	Das hat damit gar nichts zutun. Sondern mit der Frage, ob so eine große Gesellschaft (Swissport) da kommt. Es wird aber zuviel auch auf die Preise und zuwenig auf die Sicherheit geachtet. Und wenn da jemand ist, der einen günstigeren Preis anbietet...

Auch um einen Fuß in der Tür zu haben?	Genau, der unterbietet das. Das ist passiert in Hannover. Und das ist bitter für die Beschäftigten..
Für alle? Was wäre denn eine Alternative?	Mmh. Na ja.
Deshalb frage ich, es ist doch überall zu hören wie andere Konzepte lauten..Deshalb frag ich ja auch, ob es nicht gut war, wie die Airpart sich alles bewahrt hat. Auch anhand der Preise und das sind auch nun mal Löhne.	Na, das hat ja jetzt mit denen nicht zu tun. Wir haben ja damals nachgewiesen, auch mit einem Gutachten, dass der Gewinn der Airpart nicht von den Löhnen kommt... Und welche Gewinne ein Unternehmen hat, kommt aufgrund der Schiebereien nicht zu Tage.
Es gibt ja auch Leute im Unternehmen mit älteren Verträgen, keinen Airpart Verträgen. Diese sind doch auch in gewisser Weise entliehen, oder?	Der Arbeitgeber wollte damals auch die bestehenden Verträge in Airpart-Verträge umwandeln. Wir haben damals dagegen gestreikt und protestiert, haben uns in den Tarifverhandlungen auch durchgesetzt. Die Leute, die Verliehen sind belaufen sich auf ca. 190. In den operativen Verkehrsbereich wurde alles ausgelagert. Das war Quatsch. Man hätte es auch nur für die luftseitige Seite machen können. Aber so..
Also gab's damals auch schon einen Konflikt?	Es hat einen Tarifvertrag gegeben. Einen sehr wettbewerbsfähigen zudem. Wir waren auch danach sehr flexibel. Der Arbeitgeber hat aber immer nur den Verkehrsbereich für Ausgründungen herangezogen. Andere Teile blieben unangetastet. Wir wollten, dass das Risiko auf das ganze Unternehmen verteilt wird. Da kann man was machen mit Urlaubsgeld, Arbeitszeit etc. Aber das ist nun mal so passiert
Noch mal zurück zum Genehmigungsverfahren für die Zeitarbeiter. Sind sie mit dem Konstrukt und ihrer Stellung darin zufrieden?	Nun. Was wir letztes Jahr gemacht haben schon, vorher (war ich es) nicht. Vorher war das aus unserer Sicht nicht akzeptabel. Und seit der Vereinbarung läuft das.
Bei Krankheit, oder wenn jemand ausscheidet wir ja neues Personal bewilligt, auch wenn der Pool sich dadurch vergrößert..	Na, wir haben einmal den Pool, der ist genehmigt. Dann haben wir was anderes. Wenn jemand von den Festangestellten mehr als 6 Wochen krank ist, dann wird ein Leiharbeiter geholt, der in die Schicht eingebaut wird. Die Gruppe bleibt zwar geschwächt, weil der Leiharbeiter nicht alle kann, was..
Also da kann man sagen, der Betriebsrat stimmt zu, bei Krankheit..	Also das ist immer das kleine Übel gewesen. Das größere ist mit dem Drehkreuz, das sie alles über Leiharbeiter abdecken wollten, mit kompletter Qualifikation der Leihmitarbeiter.
Die Angst in diesem Bereich ist verständlich, aber was ist wenn die Abteilung direkt sich an sie wenden und sagen: Wir haben einen neuen Kunden, wir schaffen das mit dem bestehenden Personal	Na, ja. Da wird nicht direkt mit den Abteilungen verhandelt. Unsere Verhandlungen laufen immer mit der Geschäftsführung. Der (<i>meint</i> : die Abteilung) kann das melden und dann kontaktiert mich die Personalabteilung und dann prüfen wir erstmal, was ist das für ein Auftrag, wie lange läuft der? Und so

nicht, wir brauchen mehr Leiharbeiter.	weiter. Und bei der Verhandlung sagen wir dann: Es müssen so und so viele (Mitarbeiter) fest angestellt werden. Also brauchen wir ein Mischverhältnis. Vielleicht die Hälfte fest, befristet und den Rest über Leihmitarbeiter. Aber wir sagen im Vorhinein nicht, ihr dürft alles über Leiharbeit machen.
Also sie kontrollieren erst auch, brauchen die überhaupt Leiharbeiter.	Ja, in der Vereinbarung steht auch: Bei Verkehrszuwachs muss der Arbeitgeber mit uns, dem Betriebsrat, ob man da nicht mit festen oder befristeten (Mitarbeitern) was machen kann. Beim Drehkreuz wissen wir was kommt, da ist es was anderes. Das wird über Leiharbeit gedeckt. ..
Wie sieht die betriebliche Mitbestimmung bei den Leiharbeitern aus? Ich habe gehört, hier im Betrieb dürfen Sie sogar bei den Betriebsratswahlen teilnehmen.	Wir sehen uns zunächst einmal was Arbeitszeit, Arbeitssicherheit etc. betrifft sind wir für alle da. Was mit der Wahl zum Betriebsrat ist, das war auch vor 4 Jahren so, da haben tatsächlich die Leiharbeiter mitwählen können. Sie wären auch wählbar gewesen, wenn sie länger als 3 Monate im Betrieb sind. Also (sie hatten) auch das passive Wahlrecht. Was das schlimme ist, dies lassen wir auch noch gerichtlich prüfen, dass die Leiharbeiter bei der Anzahl der Betriebsräte nicht mitzählen. Das muss man sich mal vorstellen. Jetzt wird der Betriebsrat gewählt und muss trotzdem mit der gleichen Anzahl von freigestellten Leuten auskommen...Das macht uns kaputt.
Ich..äh meinte eigentlich, haben die Leiharbeiter in ihren Augen ein Problem damit, das man ihnen weiterreichende Qualifikation verbietet? Auch wenn es provokant ist. Aber fragen darf man ja. Ist es nicht ein Problem zu sagen, für wen man zuständig ist? Und das Risiko eingehen, wenn man Qualifikationen verbietet, als eine Stufe und dann für die Leiharbeiter nicht mehr wählbar ist? Und um die eigene Belegschaft zu sichern?	Na, das sehe ich bei der Wahl nicht. Meist kommen die Leiharbeiter gar nicht zur Wahl. Das war letztes Mal auch so. Und dass andere gewählt werden, wegen der Qualifikation sehe ich auch nicht, weil es zählt ja wer im Betriebsrat drin ist und hier zählt die Mehrheit. Wir sind gegen die Totalqualifikation, weil das hat definitiv Auswirkungen auf die festen (Mitarbeiter).
Abschließende Frage: Glauben Sie die Zahl der Leiharbeiter wird sich in den nächsten Jahren noch erhöhen, oder auf diesem Stand bleiben?	Ach, ich glaube, solange wir das Drehkreuz noch haben, werden wir das Drehkreuz noch haben. Wir versuchen, so viele Stellen in feste Stellen umwandeln.
Herr Dollack, vielen Dank für das Gespräch.	Bitte sehr.

II. 4 Zeitungsinterview mit E. Asché, Verkehrsleiter Airport GmbH

Quelle: INTERESSENGEMEINSCHAFT NORDBAYRISCHER ZEITARBEITUNTERNEHMEN E.V. (Hrsg.)(2005):
INZ-Personalzeit 06/05, S.6. Nürnberg.

Flexibilität ist ein Schrittmacher des Fortschritts

Eberhard Asché über die Bedeutung der Zeitarbeit für den Standort Deutschland

"Flexibilität" ist das Zauberwort der arbeitsmarktpolitischen Diskussion in Deutschland. Viele fordern sie unentwegt, noch mehr sprechen von ihr, aber die wenigsten praktizieren sie wirklich. Ganz anders in der Zeitarbeitsbranche. Flexibilität ist hier die Existenzgrundlage. Zeitarbeitsunternehmen bieten ihren Kunden, die Beweglichkeit, die sie brauchen, um konjunkturelle Schwankungen zu überstehen und ein notwendiges Wachstum zu realisieren.

Für Eberhard Asché, den Verkehrsleiter der Airport GmbH in Nürnberg, ist die langjährige Kooperation mit Personaldienstleistern ein Garant der Erfolgsgeschichte des internationalen Flughafens in Nürnberg. Die Airport GmbH ist ein Tochterunternehmen des Airport Nürnberg und zuständig für die breite Palette von Bodenabfertigungsdiensten. Dazu gehört die Flugzeug und Passagierabfertigung sowie der Umschlag und die Abwicklung der Luftfracht. Das Unternehmen beschäftigt derzeit rund 400 Mitarbeiter, darunter viele Zeitarbeiter. Wir haben mit Eberhard Asché über die Bedeutung der Zeitarbeit für die Personalpolitik der Airport GmbH und seine Erfahrungen mit externen Dienstleistern gesprochen.



Bild entnommen aus: *INZ-Personalzeit* 06/2005, S.6.

INZ Personalzeit: *Herr Asché, Sie arbeiten seit mittlerweile seit rund 15 Jahren mit Personaldienstleistern zusammen. Welche Erfahrungen haben Sie gemacht?*

Eberhard Asché: In einer solch langen Zeit gibt es natürlich gute wie schlechte Erfahrungen. Grundsätzlich aber überwiegen die positiven Aspekte. Über die Jahre haben wir aus der Fülle der Anbieter auch immer wieder die Unternehmen herauskristallisieren können, die uns qualitativ weitergebracht haben.

- INZ Personalzeit: *An welchen Kriterien machen sie das fest? Oder anders gefragt: Was erwarten Sie von ihren Partnern?*
- Eberhard Asché: Qualität, Erfahrung und Verlässlichkeit – das sind für mich die wichtigsten Kriterien. Gerade in unserer Branche ist es überlebenswichtig, dass wir schnell, zuverlässig und absolut gewissenhaft auf alle Marktgegebenheiten reagieren können. Lassen Sie mich ein Beispiel nennen: Seit 1991 nutzt die Fluggesellschaft Air Berlin unseren Airport als Drehkreuz im Winter. Je nach Verkaufssituation müssen wir heute 10 Flüge handeln, morgen früh zuvor. Also müssen wir absolut flexibel in der Personaldisposition sein. Ausschließlich mit eigenen Mitarbeitern wäre das unmöglich. Hier brauchen wir die Flexibilität unserer Partner. Ansonsten hätten wir in diesem Business keine Chance.
- INZ Personalzeit: *Befürchten Sie dabei keinen Qualitätsverlust, gerade in dem sehr sensiblen Bereich der Luftfahrt?*
- Eberhard Asché: Überhaupt nicht! Die Mitarbeiter der Zeitarbeitsunternehmen, die für uns tätig werden, haben die gleiche Basisqualifikation wie die eigenen Mitarbeiter. Die Sicherheitsüberprüfung ist ohnehin selbstverständlich. Es werden also nur qualitativ sehr gut ausgebildete Mitarbeiter bei uns eingesetzt.
- INZ Personalzeit: *Bei einer so engen Zusammenarbeit muss die Kommunikation zwischen allen Beteiligten gut funktionieren. Wie organisieren Sie das?*
- Eberhard Asché: Viel geschieht hier auf dem "kurzen Dienstweg". Einfach ein Telefonat oder mal eine Mail. Das funktioniert, weil die handelnden Personen seit vielen Jahren die gleichen sind und sich gut kennen. Aber natürlich finden auch regelmäßig mit allen Abteilungen Jour fixes statt. Dass die Partner mit eigenem Büro am Flughafen vertreten sind, erleichtert die Sache natürlich
- INZ Personalzeit: *Zusammenfassend – Wie beurteilen Sie die Bedeutung der Zeitarbeit für den Standort Deutschland?*
- Eberhard Asché: Die Bedeutung ist in meinen Augen immens. Wir müssen uns zunehmend auf schnelle Veränderungen einstellen. Deshalb ist die Zeitarbeit als flexible Form der Beschäftigung schon heute unverzichtbar. In Zukunft wird das noch stärker der Fall sein. Ohne die notwendigen Spielräume in der Beschäftigung werden wir nur sehr schwer Wachstum erzielen können. Im globalen Wettbewerb wird dies eine entscheidende Stellschraube für die Zukunft des Standortes Deutschland sein.
- INZ Personalzeit: *Vielen Dank für das Gespräch!*

III. Literaturverzeichnis

ALEWELL, DOROTHEA (2005): *Zeitarbeit und Interimsmanagement in Deutschland – Ein empirischer und institutioneller Vergleich*, download unter: www.sfb580.uni-jena.de/b5, gesichtet 15.12.2005.

ANKERSEN, PER (2004): *Start in eine neue Zeitarbeitsära – mit Verbandskonkurrenzkämpfen und Kundenverunsicherung*, download unter: http://www.sl-personal.de/news/Januar04/ra_akersen_in_aip_01_04.pdf, gesichtet 32. Januar 2006.

BILL, HELMUT (2003): *Die Zukunft der Zeitarbeit ist noch immer ungewiss*, in: *Blickpunkt Dienstleistung* 04/2003.

BUNDESVERBAND ZEITARBEIT PERSONAL DIENSTLEISTUNGEN (Hrsg.) (2005): *Vorbereitende Stellungnahme des Bundesverbandes Zeitarbeit (BZA) zum Zehnten Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetz in den Jahren 2000 bis 2004*, Bonn/Berlin.

BURDA, M., KVASNICKA, M. (2005): *Zeitarbeit in Deutschland: Trends und Perspektiven*, SFB 649 Discussion Papers 2005-048, Berlin.

BODE, INGO, BROSE, HANNS-GEORG, VOSWINKEL, STEPHAN (1994): *Die Regulierung der Deregulierung – Zeitarbeit und Verbändestrategien in Frankreich und Deutschland*, Opladen.

BOLDER, AXEL, NAEVECKE, STEFAN, SCHULTE, SYLVIA (2003): *Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit*, download unter: www.arbeitszeiten.nrw.de/pdf/Kompetenzentwicklung_in_Zeitarbeit.PDF, gesichtet 31.01.2006.

DEUTSCHER BUNDESTAG 15. WAHLPERIODE (Hrsg.)(2005): *Zehnter Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes*, Drucksache 15/6008, veröffentlicht 30.09.2005, Berlin.

DEUTSCHER GEWERKSCHAFTSBUND (Hrsg.) (2001): *Leiharbeit – Erfahrungen im europäischen Vergleich*, in: *Informationen zur Sozial- und Arbeitsmarktpolitik* 6/2001, Berlin.

DEUTSCHER GEWERKSCHAFTSBUND (Hrsg.) (2005): *Beitrag des DGB zum 10. Bericht der Bundesregierung über Erfahrungen bei der Anwendung des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes – AÜG*, download unter: www.dgb.de/themen/themen_a_z/abisz_doks/a/arbeitnehmerueberlassung.pdf, gesichtet 31.01.2006.

DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG DIHK (Hrsg.)(2003): *Zeitarbeit am Scheideweg – Folgen der rechtlichen Neuregelungen in der Zeitarbeit, Ergebnisse einer DIHK -Unternehmensbefragung Frühjahr 2003*, Berlin.

- DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG DIHK (Hrsg.)(2004): *Individuell und flexibel – Wettbewerbsfaktor Arbeitszeitgestaltung, Ergebnisse einer DIHK – Unternehmensbefragung Herbst 2004*, Berlin.
- DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSTAG DIHT (Hrsg.)(2000): *Zeitarbeit – Chancen und Risiken einer modernen Beschäftigungsvariante*, Bonn.
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG DIW (Hrsg.)(2003): *Arbeitsbedingungen und Perspektive von Zeitarbeitern*, DIW Berichte 46/2003, Berlin.
- DÖRSAM, PIA (1997): *Flexible Arbeitszeitgestaltung in mittelständischen Unternehmen*, 1. Auflage, Stuttgart.
- DORMANN, FRANZ (2001): *Entwicklung der Zeitarbeit in Deutschland 1995-2000 – Abschlussbericht*, Bonn.
- EBERLING, HIELSCHER, HILDEBRAND, JÜRGENS (2004): *Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblichen Ansprüchen*, Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 53, Berlin.
- FLICK, UWE (2002): *Qualitative Forschung – Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg
- FLUGHAFEN NÜRNBERG GMBH (Hrsg.)(2005): *Geschäftsbericht 2004*, download unter: www.airport-nuernberg.de/unternehmen/konzern/zahlenfakten/index.html, gesichtet 31.01.2006.
- FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG (Hrsg.)(2006): *Prekäre Arbeit – Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse*, Bonn.
- FROSCHAUER, ULRIKE, LUEGER, MANFRED (2003): *Das qualitative Interview*, Wien.
- FUHRMANN, NORBERT (2005): *Kritische Anmerkungen zur Tarifpolitik in der Zeitarbeit*, in: *Aktueller Informationsdienst für Personaldienstleister* 8/2005, S. 15ff.
- HENSELEK, HILMAR (2005): *Gestaltung von Personalkosten und Personalinvestitionen in Unternehmungen*, Köln.
- INTERESSENGEMEINSCHAFT NORDBAYRISCHER ZEITARBEITUNTERNEHMEN E.V. (Hrsg.)(2005): *INZ-Personalzeit* 06/05, S.6, Nürnberg.
- JANS, MANUEL (2002): *Überlegungen zur Güte der transaktionskostenökonomischen Erklärungen betrieblicher Personalstrategien*, in: *Diskussionsbeiträge aus dem Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Essen* Nr.122, Essen.
- KILZ, GERHARD, REH, DIRK (1996): *Die Gestaltung der Arbeitszeit als Gegenstand des betrieblichen Innovationsmanagement*, 1. Auflage, Baden-Baden.

KONLE-SEIDL, R.; WALWEI, U.(2002): *Wandel der Arbeitsvermittlung durch Deregulierung: Mehr Reputation durch Marktöffnung?*, in: IAB-Kompodium Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, BeitrAB 250, S. 171-185.

LAMNEK, SIEGFRIED (1995): *Qualitative Sozialforschung Band 1 Methodologie*, 3., korrigierte Auflage, Weinheim.

MENTE, EDITH (1998): *Neue Rahmenbedingungen für die Flexibilisierung der Arbeitszeit durch das ArbZG*, Augsburg.

NIERENHÜSER, WERNER, MATIASKE, WENZEL (2003): *Der "Gleichheitsgrundsatz" bei Leiharbeit-Entlohnung und Arbeitsbedingungen von Leiharbeitern im europäischen Vergleich*, in: WSI Mitteilungen 8/2003.

OECHSLER, WALTHER (1997): *Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts*, 6. Auflage, Oldenburg.

OLTMANN, CHRISTOF (1979): *Personalleasing – Personaleinsatz-, Personalbedarfs- und Personalstrukturplanung unter besonderer Berücksichtigung des Personalleasing*, Wiesbaden.

ORTMANN, JULIA (1996): *Prekäre Beschäftigungsverhältnisse: Die Bundesrepublik auf dem Weg in die Tagelöhnergemeinschaft* – Tagungsbericht der FES (Hrsg.) am 5.6.1996 in Leipzig, download: www-libery.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00324004.htm, gesichtet 31.01.2006.

PROMBERGER, MARKUS; THEUER, STEFAN (2004): *Welche Betriebe nutzen Leiharbeit? – Verbreitung und Typiken von Einsatzbetrieben und Arbeitsumwelten von Leiharbeitern*, in: VOGEL, BERTHOLD (Hrsg.) (2004): *Leiharbeit – neue sozialwissenschaftliche Befunde zu einer prekären Beschäftigungsform*, Hamburg, S.34-60.

PROMBERGER, MARKUS (2005): *Leiharbeit 2004: Hohe Erwartung, in der Praxis kaum realisiert – Kurzdarstellung ausgewählter Ergebnisse des Projektes "Leiharbeit im Betrieb: Strukturen, Kontexte und Handhabung einer atypischen Beschäftigungsform*, download unter: www.ig-zeitarbeit.de/igz-intern/site/html/common/news/mediaDownload.php?mfid=1248., gesichtet 31.01.2006.

RECKENFELDERBÄUMER, MARTIN (2001): *Zentrale Dienstleistungsbereiche und Wettbewerbsfähigkeit*, Wiesbaden.

RUDOLPH, HELMUT; SCHRÖDER, ESTER (1997): *Arbeitnehmerüberlassung: Trends und Einsatzlogik*, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung des IAB 30/1997.

SCHENCK, ULRICH (2003): *Arbeitnehmerüberlassung im Rahmen der Flexibilisierung betrieblicher Arbeitsmärkte; Zwei Fallstudien über Ursachen und strategische Nutzung*, in:

VOGEL, BERTHOLD (Hrsg.)(2004): *Leiharbeit – neue sozialwissenschaftliche Befunde zu einer prekären Beschäftigungsform*, Hamburg, S.98-118.

SCHERM, EWALD; SÜß, STEFAN (2003): *Personalmanagement*, WISO Kurzlehrbücher, München.

THEN, WERNER; DENKHAUS, GERT (1994): *Zeitarbeit – Flexibel arbeiten und beschäftigen*, München.

VEREINIGTE DIENSTLEISTUNGSGEWERKSCHAFT -VER.DI- (2003): *Tariffpolitische Grundsätze – Informationen für Betriebs- und Personalräte zur neuen Leiharbeit*, gefunden unter: www.kinonetzwerk.verdi.de/ta_kino/data/Zeitarbeit_BRInformation., gesichtet 31.01.2006.

VITOLS, KARIN (2003): *Die Regulierung der Zeitarbeit in Deutschland*, in: *Duisburger Beiträge zur Soziologischen Forschung* 5/2003.

VITOLS, KARIN (2004): *Der Beitrag der Analyse der Regulierung der Zeitarbeit zur Steuerung des deutschen Arbeitsmarktes*, in: *Duisburger Beiträge zur Soziologischen Forschung* 8/2004.

WAHL, STEFANIE (2005): *Arbeitsmarktpolitische Bedeutung der Zeitarbeit in Deutschland*. Tagungsbericht der IGZ, Stuttgart, 29.September 2005, download unter: www.ig-zeitarbeit.de/verbandsschwerpunkte/Kongressergebnisse_Stuttgart/Vortrag_Wahl.pdf, gesichtet 31.01.2006.

WATZKA, KLAUS (1998): *Nutzer und Nichtnutzer von Zeitarbeit – Eine explorative empirische Untersuchung in Thüringen*, download unter: www.ig-zeitarbeit.de/download/wissensch/nicht_nutzer.doc., gesichtet 31.01.2006.

WERTHEBACH, M., SODENKAMP, D., SCHMIDT, K.-H. (2000): *Merkmale, Bedingungen und Folgen von Rollenklarheit bei der Arbeit – ein Vergleich zwischen Leiharbeitnehmern und Mitarbeitern der Stammbeslegschaft eines Produktionsbetriebes*, in: *Arbeit*, Jg.9, 4/2000, S.3ff.

WEINKOPF, CLAUDIA (2004): *Personal-Service-Agenturen – Kritische Zwischenbilanz eines neuen arbeitsmarktpolitischen Ansatzes*, in: INSTITUT FÜR ARBEIT UND TECHNIK (Hrsg.): *Jahrbuch 2003/2004*, S. 153-169.

WEINKOPF, CLAUDIA, KRONE SIRIKIT (1995): *START Zeitarbeit: erste Erfahrungen und konzeptionelle Überlegungen zum Einsatz von sozialverträglicher Arbeitnehmerüberlassung als Arbeitsmarktpolitisches Instrument: Abschlußbericht der wissenschaftlichen Begleitforschung*, Düsseldorf.

WIELAND, R., GRÜNE, P., SCHMITZ, U., ROTH, K., (2001): *Zeitarbeit optimal gestalten – Spezifische psychische Belastungen bei Leiharbeit*, Dortmund.

WISDORFF, FLORA: *Zeitarbeit wird in Deutschland salonfähig*, in: *Welt am Sonntag*, Nr.35 vom 27. August 2006, S. 24.

WITT, FRANK-JÜRGEN (2003): *Dienstleistungscontrolling*, München.

ZENTRUM FÜR EUROPÄISCHE WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG ZEW (2003): *Perspektiven der Zeitarbeit – Ergebnisse der ZEW- Erhebung bei Zeitarbeitsbetrieben*, Mannheim.

ZIEMECK, HEIKE A. I. (2006): *Kunden- und mitarbeiterorientierte Organisationsgestaltung industrieller Dienstleistungsunternehmen*, Wiesbaden.

Zur Recherche wurden folgende allgemeine Internetquellen gesichtet:

www.airpart.de

www.airport-nuernberg.de

www.amp-info.de

www.aus-innovativ.de

www.faulhaber-partner.de

www.igmetall-zoom.de

www.ig-zeitarbeit.de

www.inz.ev.de

www.projekt-leiharbeit.de

www.wikipedia.org/wiki/Zeitarbeit

www.zeitarbeitonline.de

Erklärung

„Hiermit versichere ich, dass ich die Diplomarbeit mit dem Titel „Zeitarbeit in der betrieblichen Praxis – vorgestellt am Beispiel der Airpart GmbH“ selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Ausführungen, die anderen Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, sind kenntlich gemacht. Diese Arbeit ist bislang keiner anderen Prüfungsbehörde oder Fakultät vorgelegt worden.“

Bochum, den 10 September 2006

Massimo Meurer

